



# QUEL TOURISME POUR LE MAROC DANS LE CADRE D'UNE SOCIETE DES RESEAUX ? LE CAS DE LA REGION DE MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ

Si Mohamed Ben Massou

## ► To cite this version:

Si Mohamed Ben Massou. QUEL TOURISME POUR LE MAROC DANS LE CADRE D'UNE SOCIETE DES RESEAUX ? LE CAS DE LA REGION DE MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ. Géographie. Université d'Angers, 2011. Français. NNT : . tel-00661366

**HAL Id: tel-00661366**

**<https://theses.hal.science/tel-00661366>**

Submitted on 19 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**QUEL TOURISME POUR LE MAROC  
DANS LE CADRE D'UNE  
SOCIÉTÉ DES RÉSEAUX ?  
LE CAS DE LA RÉGION  
DE MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ**

**THÈSE DE DOCTORAT**

**Spécialité : Géographie et Tourisme**

**ÉCOLE DOCTORALE : DEGEST**

**Présentée et soutenue publiquement**

**Le : 11 Avril 2011**

**A : FLSH de Marrakech**

**Par : Si Mohamed BEN MASSOU**

**Devant le jury ci-dessous :**

**Président : M. Mimoun HILLALI, PES, ISIT de Tanger**

**Membres : M. Saïd BOUJROUF, PES, Université Cadi Ayyad de Marrakech**

**M. Philippe DUHAMEL, PU, Université d'Angers**

**Mme. Isabelle SACAREAU, PU, Université Bordeaux 3**

**Directeurs de thèse : M. Philippe VIOLIER**

**M. Abdelmajid EL COHEN**

**Nom et coordonnées du Laboratoire : ESO-ANGERS, UMR CNRS 6590**

**ED(N°) : 501**

## REMERCIEMENTS ET DEDICACES

*A mon épouse et à mon enfant*

Mes remerciements qui seront brefs et peu éloquents, mais sans aucun doute, sincères vont :

A mes directeurs de thèse M. Abdelmajid EL COHEN et M. Philippe VIOLIER pour leurs encouragements et leurs conseils.

A ceux qui ont apporté un soutien à ce modeste travail et qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à son accomplissement.

---

## **RESUME en français**

L'organisation en réseaux a beaucoup influencé la littérature économique et sociologique de par le monde depuis la moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Cette influence est manifestée par l'abondance des travaux de recherches menés par les chercheurs, ayant prouvé l'importance de cette structure dans le renforcement de la coopération entre firmes, sous le joug d'une entreprise pivot visant à promouvoir l'activité économique du groupe et dompter la concurrence. Par ailleurs, le tourisme souffre encore d'un manque flagrant de travaux théoriques approfondis en relation avec les réseaux, pouvant constituer la matière première d'une littérature de référence.

La thèse qui s'inscrit dans cette optique, part du postulat selon lequel, les acteurs touristiques de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz peuvent s'organiser au sein d'un réseau touristique collaboratif chapeauté par une entreprise centrale établie à l'étranger (Tour Opérateur). L'entreprise-réseau ainsi créée (modèles technique et économique), pourrait faire face aux méfaits de la mondialisation et de la concurrence. Cependant, la concentration de toute une foultitude d'acteurs au sein d'un seul réseau reste une opération délicate qui nécessite beaucoup d'abnégation de l'ensemble des partenaires et soumises à de multiples conditions.

---

## **TITRE en anglais**

What kind of tourism for Morocco within a networks society? The case of the area of Marrakech-Tensift-Al Haouz

---

## **RESUME en anglais**

The organization into networks influenced much the economic and sociological literature all over the world since half of the 20th century. This influence is expressed by the abundance of the research by the authors, having proven the importance of this structure in the reinforcement of the co-operation between firms, under the domination of a central company aiming to promote the economic activity of the group and to overcome competition. The tourism still suffers from a lack of thorough theoretical work in relation with networks, being able to constitute the first base of a literature of reference.

The thesis registered accordingly, Works on the assumption that the tourist actors of the Marrakech-Tensift-Al Haouz area can organize themselves within a tourist network directed by a central company established abroad (Tour Operator). When the company-network was created (technical and economical model), it could confront the misdeeds of the universalization and the competition. However, the concentration of several actors within a network is a delicate operation which requires much abnegation from all partners and with multiple conditions.

---

**MOTS CLES en Français**

Tourisme, région, acteurs, réseau, entreprise centrale, collaboration.

---

**MOTS CLES en anglais**

Tourism, area, actors, network, central campagny, collaboration.

---

**DISCIPLINE-SPECIALITE DOCTORIALE**

- Tourisme
- Géographie

## TABLES DES MATIERES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>PARTIE 1 LE TOURISME ET LES SOCIETES DES RESEAUX .....</b>                   | <b>14</b> |
| INTRODUCTION .....  | 14        |
| <b>Chapitre 1 L'EMERGENCE DE LA SOCIETE DES RESEAUX .....</b>                   | <b>16</b> |
| INTRODUCTION .....  | 16        |
| I. DE LA SOCIETE INDUSTRIELLE A LA SOCIETE DES RESEAUX .....                    | 18        |
| 1. Le début de l'ère industrielle .....   | 18        |
| 2. La deuxième révolution industrielle .....                                    | 23        |
| 3. La société post-industrielle et la naissance de la société des réseaux ..... | 29        |
| II. LE CONCEPT DE RESEAU .....  | 35        |
| 1. Des généralités sur les réseaux .....  | 36        |
| 2. Les approches s'intéressant aux réseaux .....                                | 39        |
| 3. La vie des réseaux .....   | 41        |
| III. LE MANAGEMENT DES RESEAUX .....  | 44        |
| 1. La gestion des acteurs internes .....  | 45        |
| 2. La gestion des acteurs externes .....  | 47        |
| 3. La gestion des objectifs .....   | 49        |
| CONCLUSION .....  | 51        |
| <b>Chapitre 2 L'ENTREPRISE-RESEAU : UN MODE D'ORGANISATION</b>                  |           |
| <b>REUSSI .....</b>   | <b>52</b> |
| INTRODUCTION .....  | 52        |
| I. LES FACTEURS EXPLIQUANT LA CONCENTRATION EN RESEAU .....                     | 54        |
| 1. Les changements imposés par la conjoncture actuelle .....                    | 54        |
| 2. Les facteurs psychotechniques .....  | 56        |
| 3. Les avantages de la concentration en réseau .....                            | 58        |
| II. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'ENTREPRISE-RESEAU .....                     | 60        |
| 1. La coopération .....   | 60        |
| 2. La coalition concurrence-coopération et l'innovation .....                   | 63        |
| 3. L'échange et le partage des informations .....                               | 65        |
| III. LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE-RESEAU .....                             | 67        |
| 1. Les composantes de base de l'entreprise-réseau .....                         | 67        |
| 2. L'organisation de l'entreprise-réseau .....                                  | 70        |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Le démarrage des activités de l'entreprise-réseau .....  | 74  |
| CONCLUSION .....  | 77  |
| <b>Chapitre 3 L'INDUSTRIE DU TOURISME ET LES RESEAUX INTERENTREPRISES</b> .....                                 | 78  |
| INTRODUCTION .....  | 78  |
| I. LES ELEMENTS EXPLIQUANT LA COORDINATION DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE .....                                   | 80  |
| 1. Les éléments relatifs au produit touristique .....   | 80  |
| 2. Les éléments relatifs à la conjoncture internationale .....  | 83  |
| 3. Les bienfaits de la concentration .....  | 85  |
| II. LES ACTEURS DU TOURISME ET LES MOUVEMENTS DE CONCENTRATION .....  | 87  |
| 1. Les voyageurs .....  | 88  |
| 2. L'hébergement réceptif .....   | 91  |
| 3. Les transporteurs .....  | 93  |
| III. LA THEORIE DES RESEAUX DANS L'INDUSTRIE DE SEJOUR .....  | 95  |
| 1. Les approches en termes de réseau .....  | 95  |
| 2. Les choix théoriques de la concentration en réseau .....   | 99  |
| 3. Le réseau industriel appliqué au tourisme .....  | 101 |
| CONCLUSION .....  | 105 |
| CONCLUSION DE LA PARTIE .....   | 106 |
| <b>PARTIE 2 LA REGION DE MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ : L'ETAT DES LIEUX, LES POLITIQUES ET LES ACTEURS</b> ..... | 107 |
| INTRODUCTION .....  | 107 |
| <b>Chapitre 1 ETAT DES LIEUX DE LA REGION MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ (MTA)</b> .....                            | 109 |
| INTRODUCTION .....  | 109 |
| I. LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA REGION DE MTA .....   | 110 |
| 1. La situation géographique, écologique et climatique .....  | 110 |
| 2. La situation économique .....  | 111 |
| 3. La situation administrative, démographique et sociale .....  | 115 |
| II. L'INDUSTRIE DU TOURISME DANS LA REGION MTA .....  | 121 |
| 1. Le poids du tourisme dans la région MTA .....  | 121 |
| 2. L'analyse du tourisme dans la région MTA .....   | 131 |
| 3. Les investissements touristiques .....   | 139 |

|  |            |
|--|------------|
| III. LA STRATEGIE TOURISTIQUE DE LA REGION MTA .....   | 142        |
| 1. Le tourisme régional planifié .....   | 143        |
| 2. La diversification de l'offre touristique .....   | 144        |
| 3. Le développement de la politique de promotion .....   | 146        |
| CONCLUSION .....   | 149        |
| <b>Chapitre 2 L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DANS LA REGION MTA .....</b>                           | <b>150</b> |
| INTRODUCTION .....   | 150        |
| I. L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DANS LA REGION MTA ENTRE<br>LA THEORIE ET LA PRATIQUE .....       | 152        |
| 1. Les généralités .....   | 152        |
| 2. L'aménagement touristique régional vu d'un angle économique .....                           | 155        |
| 3. Les enjeux de l'aménagement touristique dans la région MTA .....                            | 157        |
| II. LES ACTEURS DE L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE<br>AU NIVEAU DE LA REGION MTA .....               | 160        |
| 1. Les acteurs techniques régionaux .....  | 160        |
| 2. Les instances touristiques nationales .....   | 163        |
| 3. Les acteurs publics locaux .....  | 167        |
| III. LA GESTION DE L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE REGIONAL .....                                    | 169        |
| 1. Les documents régionaux et locaux de l'aménagement territorial .....                        | 170        |
| 2. Les aspects juridiques de l'aménagement touristique .....                                   | 174        |
| 3. Le tourisme régional et le développement durable .....                                      | 177        |
| CONCLUSION .....   | 183        |
| <b>Chapitre 3 LES ACTEURS TOURISTIQUES REGIONAUX<br/>ET LES RESEAUX INTERENTREPRISES .....</b> | <b>184</b> |
| INTRODUCTION .....   | 184        |
| I. LES ACTEURS TOURISTIQUES INFLUENTS DE LA REGION DE MTA .....                                | 185        |
| 1. Les acteurs touristiques privés .....   | 185        |
| 2. Les acteurs associatifs .....   | 187        |
| 3. Les acteurs publics et politiques .....   | 189        |
| II. LES CONFLITS SPATIAUX ET LES STRATEGIES D'ACTEURS<br>TOURISTIQUES REGIONAUX .....          | 191        |
| 1. Les limites du rôle du tourisme en matière de développement régional .....                  | 191        |
| 2. Les conflits entre acteurs .....  | 193        |
| 3. Les stratégies adoptées face aux conflits entre acteurs régionaux .....                     | 196        |
| III. LES RESEAUX TOURISTIQUES DE LA REGION DE MTA .....  | 197        |



|  |            |
|--|------------|
| 1. Les différents types de réseaux touristiques classiques régionaux ..... | 198        |
| 2. Les réseaux innovateurs dans la région de MTA .....                     | 201        |
| 3. Les conséquences du réseautage actuel sur la région de MTA .....        | 204        |
| CONCLUSION .....   | 208        |
| CONCLUSION DE LA PARTIE .....  | 209        |
| <b>PARTIE 3 L'ETUDE THEORIQUE, TECHNIQUE ET ECONOMIQUE</b>                 |            |
| <b>DU RESEAU TOURISTIQUE DE LA REGION DE MTA .....</b>                     | <b>211</b> |
| INTRODUCTION DE LA PARTIE .....  | 211        |
| <b>Chapitre 1 LA CONCENTRATION EN RESEAUX TOURISTIQUES</b>                 |            |
| <b>VUE D'UN ANGLE THEORIQUE .....</b>                                      | <b>213</b> |
| INTRODUCTION .....   | 213        |
| I. L'EXPLICATION DE LA COOPERATION ENTRE LES ACTEURS PAR                   |            |
| LA THEORIE DES JEUX .....  | 215        |
| 1. Le modèle théorique de base .....                                       | 215        |
| 2. Le jeu .....  | 218        |
| 3. L'application de la théorie des jeux sur le tourisme .....              | 220        |
| II. LA THEORIE DE LA COLLABORATION ET LA CONCENTRATION                     |            |
| EN RESEAU .....  | 223        |
| 1. Des généralités sur la collaboration .....                              | 223        |
| 2. Les phases de la collaboration .....                                    | 225        |
| 3. La collaboration en tourisme .....                                      | 227        |
| III. L'EXPLICATION DE LA COORDINATION ENTRE ACTEURS                        |            |
| PAR LE MODELE THEORIQUE DES CONVENTIONS .....                              | 230        |
| 1. La présentation du modèle conventionnaliste .....                       | 230        |
| 2. Le modèle conventionnaliste général .....                               | 233        |
| 3. Le tourisme et la théorie des conventions .....                         | 235        |
| CONCLUSION .....   | 238        |
| <b>Chapitre 2 LE MODELE TECHNIQUE DU RESEAU</b>                            |            |
| <b>TOURISTIQUE REGIONAL .....</b>  | <b>239</b> |
| INTRODUCTION .....   | 239        |
| I. LA REALITE DE LA REGION .....   | 241        |
| 1. L'approche théorique .....  | 241        |
| 2. L'approche par questionnaire .....                                      | 243        |
| 3. L'approche empirique .....  | 246        |
| II. LE RESEAU FEDERE COMME MODELE DE REFERENCE                             |            |
| POUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES REGIONALES .....                         | 249        |
| 1. Les caractéristiques du réseau fédéré .....                             | 249        |

|   |            |
|---|------------|
| 2. La mise sur pied du réseau touristique régional .....  | 252        |
| 3. La présentation du réseau touristique fédéré .....   | 254        |
| <b>III. LA FORMATION ET LE FONCTIONNEMENT DE<br/>L'ENTREPRISE-RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL .....</b> | <b>257</b> |
| 1. La formation de l'entreprise-réseau régionale .....  | 258        |
| 2. La gouvernance au sein de l'entreprise-réseau .....  | 260        |
| 3. La gestion de l'entreprise-réseau touristique .....  | 263        |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>266</b> |
| <b>Chapitre 3 L'ANALYSE ECONOMIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE<br/>DE MTA .....</b>                       | <b>267</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>267</b> |
| <b>I. L'APPROCHE MORPHOLOGIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL ..</b>                                | <b>268</b> |
| 1. L'infrastructure de base .....   | 268        |
| 2. La couche intermédiaire : l'infostructure .....  | 271        |
| 3. Les services finals .....  | 272        |
| <b>II. LE RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL : UNE STRUCTURE<br/>GENERATRICE D'EFFETS .....</b>            | <b>275</b> |
| 1. Les effets de club .....   | 275        |
| 2. Les effets de synergie .....   | 278        |
| 3. Les effets de subvention .....   | 280        |
| <b>III. LA REGULATION ECONOMIQUE DU TOURISME .....</b>  | <b>282</b> |
| 1. Le processus préparatoire .....  | 282        |
| 2. Le processus de la déréglementation au Maroc .....   | 285        |
| 3. La régulation économique du marché touristique .....   | 287        |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>290</b> |
| <b>CONCLUSION DE LA PARTIE .....</b>  | <b>292</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <b>294</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>296</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>311</b> |

---

# INTRODUCTION GENERALE

---

La mondialisation, bien ou mal pour les économies émergentes, a marqué la scène économique par les ouvertures des marchés et le décloisonnement des frontières. Cette notion intensifiée par le développement des NTIC, l'explosion de la société d'information et l'expansion des échanges, reste floue, difficile à cerner et à confronter. Le processus d'extension progressive de la mondialisation recouvre, selon l'OCDE, trois étapes cruciales : l'internationalisation, la transnationalisation et la globalisation ; étapes qui ont marqué toute l'histoire récente du capitaliste.

Si la mondialisation a été derrière l'instabilité financière dans le monde et l'instauration d'un développement inégal entre les nations, elle est parvenue, accidentellement ou volontairement, à remettre en cause le modèle jugé incontestable de l'Etat-nation installé en Europe occidentale depuis environ deux siècles. En effet, les mouvements tentaculaires des capitaux, des nouvelles technologies, des marchandises et des sociétés de grande taille, ont permis aux acteurs économiques d'échapper aux restrictions et aux réglementations imposées par leurs Etats respectifs. Cette mobilité globale a été profitable, dans une certaine mesure, aux pays émergents exclus de la mondialisation, qui ont pu bénéficier du transfert de la technologie, des capitaux et de la performance occidentale en matière de gestion.

La mondialisation, bien qu'elle demeure le catalyseur de la concentration de toutes les concentrations à l'échelle planétaire, elle incite le plus souvent les entités conglomerates à s'adonner à une concurrence rude, déloyale et hostile en vue de s'emparer des parts du marché et dominer les débouchés. Dans ce même sillage, elle permet de réaffirmer le rôle de l'Etat et de renouveler son intervention dans le domaine économique.

Dans le but de ne pas être exclues des échanges mondiaux, les entreprises recourent à des concentrations au sein de réseaux collaboratifs conformément aux enseignements de la théorie économique-industrielle. Les concentrations réseautées prennent plusieurs formes, mais elles débouchent toutes sur un seul mode de fonctionnement et de gestion sous l'égide d'une entreprise dite pivot et donneuse d'ordres.

Ainsi, le réseau constitue un mode d'organisation spécial qui met en connexion plusieurs entités qui s'adonnent à une activité similaire et qui sont parfois en entente et souvent en conflits. La littérature, sociologique ou économique en relation avec le réseau, a bien alimenté le champ disciplinaire de la notion par la mise en exergue de modèles théoriques et d'enseignements stratégiques riches, susceptibles de représenter une référence pour les chercheurs dans les domaines économiques, industriels et technologiques.

Le fonctionnement en mode réseau a bien mérité ses galons et a réussi à promouvoir la croissance dans des secteurs tels les télécom, les banques commerciales, les transports, l'informatique...mais qu'en est il pour le secteur du tourisme garant de l'emploi et de la prospérité notamment pour les pays émergents ?

Représentant en 2006 près de 10% du PIB mondial et générant 733 milliards dans le monde<sup>1</sup>, le tourisme constitue un vecteur par excellence de la mondialisation actuelle en pleine croissance et évolution et son moteur le plus puissant<sup>2</sup>. Caractérisée par des interactions et des interdépendances entre plusieurs acteurs, l'industrie du tourisme s'est permise de mettre le monde en réseau et renforcer la connectivité, jouant ainsi le rôle de fédératrice et d'intégratrice des entreprises, des territoires et des destinations dans le monde ; rôle qui demeure contrasté entre le Nord et le Sud.

Si les multinationales implantées dans l'hémisphère Nord sont arrivées à développer une culture relative à un travail en réseau professionnel regroupant les entreprises rivales, adversaires et ennemies en une seule structure touristique, s'accaparant de l'offre et de la demande touristique depuis la confection des produits et jusqu'à leur consommation finale, a contrario, les entreprises du Sud, prises avec leurs problèmes structurelles et conjoncturelles, ont réalisé des résultats mitigés dans ce contexte.

L'industrie du tourisme dans le monde émergent souffre jusqu'à présent d'un manque flagrant de stratégies prometteuses, de compétences pointues et de visions futuristes. Les destinations du Sud dont celle de Marrakech-Tensift-Al Haouz qui constitue notre étude de cas, si elles persistent dans leurs politiques touristiques tout azimute, seront incontestablement laissées aux oubliettes par les entreprises du Nord et écartées du tourisme mondial.

Par conséquent, la concentration en réseau représente à notre avis, la solution pour les firmes touristiques pour sortir du gouffre où elles sont enfermées, stratégie future qui pourrait répondre aux défis de la mondialisation qui menace leur existence.

La région de Marrakech-Tensift-Al Haouz, objet de cette thèse, représente la locomotive du tourisme marocain depuis le protectorat. Bien qu'elle survive difficilement aux effets de la mondialisation touristique, rien ne garantit cette continuité en présence d'autres destinations en vogue sur le plan international. Les mécanismes de la politique touristique régionale actuelle doivent être revérifiés voire remis en cause.

Les acteurs touristiques de la région de MTA, publics, privés et associatifs, sont dépourvus de la culture-réseau et pourtant ils ont développé des stratégies de survie orientées vers une forme de réseautage traditionnelle basée sur le tacite, l'informel et parfois le contractuel. Ces formes, bien qu'elles traduisent les premiers niveaux d'un travail en réseau, ne constitueront nullement les piliers stratégiques pouvant contribuer à développer leurs activités touristiques et à confronter avec force la concurrence internationale.

Dans le souci de contribuer scientifiquement à trouver une issue aux problèmes générés par la mondialisation des économies et la concurrence des firmes dans le secteur touristique à l'échelle régional, on a procédé à développer une thèse générale, qui s'inscrit dans le cadre d'une réponse théorique et pragmatique aux interrogations en relation avec plusieurs disciplines économiques, touristiques, sociologiques, géographiques, managériales, épistémologique, historiques...

---

<sup>1</sup> OMT.

<sup>2</sup> Philippe VIOLIER et alii, « Mondialisation et mondes touristiques », L'Information géographique, 2007, volume 71, p83.

La démarche entreprise au niveau de cette thèse revêt un caractère analytique et descriptif, l'objectif étant de proposer un modèle du réseau touristique et un cadre conceptuel de cette notion, pouvant constituer une référence pour les professionnels du secteur, et ce à travers plusieurs observations, des études théorique et empirique, des statistiques et des constatations personnelles.

La thèse cherche à répondre à des problématiques épineuses : Est-ce que les acteurs touristiques évoluant dans la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz, peuvent s'organiser au sein d'un réseau touristique régional chapeauté par une entreprise centrale installée à l'étranger (TO) ? Si c'est le cas, quelle serait la forme technique du réseau à choisir par les acteurs du tourisme au niveau de cette région ? Est-ce que le réseau, une fois façonné et créé, représenterait-il toutes les caractéristiques économiques d'un réseau au vrai sens du terme ?

Le plan de l'ensemble de la thèse est le suivant :

- Le tourisme et les sociétés des réseaux (partie 1) ;
- La région de Marrakech-Tensift-Al Haouz : L'état des lieux, les politiques et les acteurs (partie 2) ;
- L'étude théorique, technique et économique du réseau touristique de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz (partie 3).

---

## PARTIE 1

### LE TOURISME ET LES SOCIÉTÉS DES RESEAUX

#### INTRODUCTION

Les termes "touristes et tourisme" ont été utilisés pour la première fois par la Société des Nations<sup>1</sup> pour dénommer les personnes qui quittent leurs lieux (territoires) vers d'autres destinations pour une période de plus de 24 heures. Ces deux notions qui restent floues, font référence à un phénomène social multiforme<sup>2</sup>, mutilateur, multipartenarial et multidimensionnel, où s'interactionnent des intérêts individuels et collectifs de toute une foultitude d'acteurs, aussi bien nationaux qu'internationaux.

Le tourisme est une industrie universelle qui « représente, même discrètement dans ses formes de masse, une ouverture à l'altérité et à la diversité du monde »<sup>3</sup>. Cette industrie s'est développée au fil du temps avec le développement de l'humanité et des sociétés, représentant 30% environ des exportations mondiales des services<sup>4</sup> et employant un nombre important de personnes de par le monde avoisinant 207 millions de salariés.

A l'instar de toute activité économique, le tourisme a dessiné sa propre histoire qui a marqué son évolution depuis l'antiquité jusqu'à ce jour, hissant cette activité au premier rang des politiques économiques de développement dans la majorité des pays émergents (Egypte, Maroc, Turquie, Tunisie...), voire même dans des pays développés (France, Espagne, Canada...).

Le tourisme proprement dit, a créé sa propre histoire en passant par un processus historique plein de mutations et de transformations. Comme le fait remarquer Marc BOYER, le tourisme n'est pas de tous les temps, il a une époque de naissance (18<sup>ème</sup> siècle) et un lieu d'apparition (l'Angleterre)<sup>5</sup>. Sa véritable naissance et son évolution vers la forme actuelle qu'on connait, coïncidaient avec l'avènement de la révolution industrielle en Europe, l'amélioration des revenus des travailleurs, la généralisation des congés, l'apparition des banques commerciales et le développement des moyens de transport. Actuellement

Depuis 1960, le tourisme a été considéré comme le fait le plus marquant de l'époque contemporaine, s'affirmant ainsi comme l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie internationale, ayant mérité avec satisfaction ses galons de locomotive du développement économique et ayant prouvé être une source prodigieuse de création de l'emploi et de la valeur pour les nations

---

<sup>1</sup> C'est une organisation internationale introduite en 1919 par le traité de Versailles dans le but de conserver la paix en Europe.

<sup>2</sup> Equipe MIT, Le tourisme : Acteurs, lieux et enjeux, Belin, 2004, p10.

<sup>3</sup> Philippe DUHAMEL, « Tourisme », in Cynthia GHORRA-GOBIN, Dictionnaire des mondialisations, Armand Colin, 2006, p376.

<sup>4</sup> Si Mohamed BEN MASSOU, La gestion des crises en tourisme, le cas du terrorisme, Mémoire de DESS, Faculté des Lettres et Sciences Humaines/Université Cadi Ayyad de Marrakech, 2007, p4.

<sup>5</sup> Marc BOYER, « Repères diachroniques du tourisme : choix de dates, de faits et d'inventions », Téoros, 14(2), 1995, p45.

Fils de l'industrialisation et de la démocratie, bon élève de la consommation et de la mondialisation selon la fameuse expression de Mimoun HILLALI<sup>1</sup>, le tourisme moderne a pris véritablement son essor globalisé dans les années 1970 et mondialisé dans les années 1990 dans un monde nouveau où règnent une concurrence acharnée entre les destinations et un conflit d'intérêts entre les acteurs.

L'industrie touristique connaîtra un essor spectaculaire avec l'avènement et le développement des réseaux, accompagnés par la généralisation de l'outil informatique et l'internet, donnant naissance à une nouvelle société, où les NTIC occuperont désormais une place de porte fanion.

Ainsi, l'apparition d'une nouvelle forme de société basée sur le savoir et l'immatériel a bouleversé les données internationales. Cette transition qui a rompu avec les outils du passé, a été assurée bien évidemment grâce au développement des technologies de l'information. L'ère est devenue une ère des réseaux et aucune entité ne peut vivre en autarcie sans tisser des liens avec les autres entités.

Dans cette première partie à vocation générale, on va essayer de présenter une étude historique et analytique afin de comprendre le passage de la société internationale d'une société industrielle vers une société des réseaux, tout en analysant le concept du réseau (chapitre 1).

Par la suite, on va débattre les questions relatives à l'entreprise-réseau en tant que mode de fonctionnement réussi, structure qui peut être considérée comme une alternative par excellence aux modes antérieurs connus jusqu'à présent dans la littérature économico-industrielle (chapitre 2).

En définitive, on va étudier l'industrie du tourisme au sens proprement dit du terme, tout en énumérant ses acteurs les plus influents au niveau des destinations et en développant une théorie des réseaux dynamiques, élaborée et adoptée par certains chercheurs de l'économie industrielle (chapitre 3).

---

<sup>1</sup> CF, Mimoun HILLALI, Le tourisme international vu du Sud : Essai sur la problématique du tourisme dans les pays en développement, Presses de l'Université du Québec, 2003.

---

## Chapitre 1

### L'EMERGENCE DE LA SOCIÉTÉ DES RESEAUX

#### INTRODUCTION

Le passage de la société industrielle à la société des réseaux a bien marqué l'histoire humaine pendant deux siècles. Les transformations étaient tellement importantes qu'on aurait dit que c'était la fin de toutes les innovations, la fin de l'histoire industrielle et l'inauguration d'une nouvelle ère.

Pour comprendre cette période de transformations influentes qui s'étale sur deux siècles, il est intéressant de revenir dans le temps et d'essayer de présenter une étude historique de l'ensemble des étapes industrielles dont il est question. Ronald BREIGER l'a bien expliqué, pour comprendre un phénomène, il faut l'analyser dans une dynamique historique en vue de le cerner. Il affirme :

« Il est aussi important d'éviter ce qui pourrait être appelé le "réductionnisme temporel" : traiter les relations et les structures de relations comme si elles n'avaient pas d'histoire qui façonne la situation présente (...) Les structures de relations résultent aussi de processus inscrits dans le temps, et (...) sans une telle description, les analystes s'égarent dans des explications culturelles et fonctionnalistes, les deux faisant habituellement leur apparition lorsque les dynamiques historiques ont été négligées »<sup>1</sup>.

Dans la société industrielle, les ressources matérielles ont été mobilisées pour servir la production économique organisée dans les entreprises établies en Europe. Les grandes innovations individuelles dans le domaine industriel ont facilité ce processus, permettant aux gouvernements de l'époque, de mettre l'industrie au service de l'économie et par la suite, amorcer la croissance et assurer le développement.

Ce phénomène va se poursuivre pendant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle avec l'introduction de deux nouveautés importantes : d'abord, l'organisation de la production industrielle au sein de grandes entreprises concentrées, avec la création de laboratoires de recherche, dont le rôle essentiel était la créativité, l'innovation et l'invention. En second lieu, l'apparition de plusieurs courants sociologiques dans le domaine industriel, ayant pour but, l'organisation de la production d'une manière scientifique, en vue d'améliorer la rentabilité et la productivité industrielle.

Après le déclin de la société industrielle entre 1960 et 1970, le monde va assister à l'apparition de toute une myriade de tendances ayant changé radicalement la vision industrielle du matériel. Les auteurs préfèrent dénommer cette phase de post-industrielle, caractérisée par plusieurs révolutions que Daniel COHEN<sup>2</sup> appelle "ruptures". Il distingue en effet cinq révolutions : la troisième révolution industrielle, la révolution sociale, la révolution culturelle, la révolution financière et la mondialisation.

---

<sup>1</sup> Ronald BREIGER, *Social Mobility and Social Structure*, Cambridge University, 1990, p8.

<sup>2</sup> Daniel COHEN, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Seuil et la République des idées, Septembre 2006, pp 19-42.



En définitive, c'est plutôt la commercialisation de l'immatériel qui est devenue au cœur de la production économique et non le matériel. Les entreprises industrielles ou autres, n'ont plus d'identité propre ou de territoire, le tout est réseauté et le tout est mondialisé. Ce bond en avant a été réussi grâce au développement des moyens de télécommunication et de l'internet.

Dans ce chapitre, on va parcourir l'histoire industrielle depuis la première révolution industrielle jusqu'à la révolution récente des réseaux (I), analyser le concept de réseau qui est devenu au cœur de toutes les disciplines économique, géographique et sociologique (II) tout en essayant de comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise-réseau dans le monde industriel contemporain(III).

## I. DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE A LA SOCIÉTÉ DES RÉSEAUX

Le réseau (network) peut être défini comme un ensemble d'éléments représentant la même nature, reliés les uns aux autres par un lien déterminé (réseau routier, réseau de téléphone, réseau bancaire, réseau de chemin de fer...). Il représente aussi un ensemble de personnes qui ont plus ou moins les mêmes convictions et qui sont en fréquent contact les uns avec les autres (réseau des rotariens, réseau terroriste).

Il assure plusieurs fonctions : il informe, innove, anticipe, influence, organise, défend et responsabilise les partenaires.

La société des réseaux est une structure sociale nouvelle apparue avec l'apparition d'un nouveau mode de développement (la technologie de l'informatique et les réseaux), façonnée par la restructuration d'un nouveau mode de production capitaliste<sup>1</sup> ayant vu le jour vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle.

La société des réseaux a bel et bien bénéficié de multiples expériences que les humains ont vécues, notamment au début de l'apparition des premières tentatives de l'industrialisation en Europe, à partir du moyen âge et jusqu'au développement de la chimie.

### 1. Le début de l'ère industrielle

Jusqu'au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, l'Europe vieux continent, était dominée par un mode de production artisanal basé essentiellement sur une industrie rudimentaire et une agriculture archaïque, dépourvue de moyens techniques et caractérisée par une grande faiblesse de production et de rendement. Les mutations ne commencèrent que vers la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et dans les régions les plus riches de l'Europe, coïncidant avec l'apparition de la révolution industrielle ou ce que Franklin MENDELS<sup>2</sup> appelle : la proto-industrialisation, donnant lieu à des changements radicaux dans tous les domaines. Comme le souligne l'historien Jean-Pierre RIOUX :

« A partir du dernier tiers du XVIIIe siècle, un certain nombre de pays ont connu la plus profonde mutation qui ait jamais affecté les hommes depuis le néolithique : la révolution industrielle. Pour la première fois dans l'histoire, le pouvoir humain de production y est libéré, les économies peuvent désormais fournir, en les multipliant sans cesse jusqu'à nos jours, des biens et des services mis à disposition d'hommes toujours plus nombreux. (...) Peu à peu, tous les domaines de la vie sont atteints et transformés : travail quotidien, mentalités, cultures »<sup>3</sup>.

Les faits les plus marquants de cette époque étaient l'apparition de la charrue munie d'une roue<sup>4</sup>, la création des coopératives et l'adoption du système de l'assolement triennal.

En industrie, Robert John FORBES a résumé toute l'histoire des révolutions industrielles : « Ces deux cent cinquante dernières années, cinq grandes forces motrices nouvelles ont produit ce qu'on appelle souvent l'Ere de la machine. Le XVIII<sup>e</sup> siècle a apporté

---

<sup>1</sup> Manuel CASTELLS, *La Société en réseaux*, Fayard, 1998, p35.

<sup>2</sup> CF, Franklin MENDELS, *Industrialization and Population Pressure in XVIIIth Century Flanders*, thèse, Wisconsin, 1981.

<sup>3</sup> Jean-Pierre RIOUX, *La révolution industrielle, 1780-1880*, Seuil, 1971, p7.

<sup>4</sup> Jean GIMPEL, *La révolution industrielle du Moyen Age*, Seuil, 1975, p61.

la machine à vapeur, le XIX<sup>e</sup> siècle la turbine hydraulique, le moteur à explosion et la turbine à vapeur ; et le XX<sup>e</sup> siècle la turbine à gaz »<sup>1</sup>.

Il s'avère intéressant de présenter une chronologie historique des inventions des 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles, tout en énumérant les facteurs qui ont facilité la transformation de la société agraire en société industrielle.

### **a. Les prémices de la première révolution industrielle**

La révolution industrielle est un vocable qui a été créé et utilisé pour la première fois par Adolphe-Jérôme BLANQUI<sup>2</sup> et employé par des économistes tels que Friedrich ENGELS dans « *La situation de la classe laborieuse en Angleterre* » en 1845 et John Stuart MILL dans « *Principes d'économie politique* » en 1848.

La révolution industrielle désigne la phase de modernisation de la société qui a assuré sa transition du mode agraire au mode industriel, ainsi que les conséquences de ces changements sur la vie économique, politique et sociale.

C'est en Angleterre qu'elle a pris d'abord son essor et ce n'est que par la suite qu'elle sera développée en France, en Hollande et en Belgique, puis au reste de l'Europe, au Japon et en Amérique.

Cette révolution a reconfiguré la société existante, changeant toute l'histoire de l'humanité :

- L'introduction de la machine à vapeur facilitant le développement de la mécanisation et par conséquent, l'apparition des changements technologiques accélérés et sans précédent<sup>3</sup>. La machine à vapeur est considérée comme l'invention la plus importante de la révolution industrielle ;

- Le remplacement du mode agraire artisanal rural par un mode industriel urbain développé ;

- L'apparition de deux classes sociales antagoniques distinctes mais interdépendantes, la bourgeoisie capitaliste industrielle et la classe ouvrière salariale prolétaire ;

- L'organisation des régions autour de plusieurs villes unifiées grâce au développement des moyens de transport et de la réglementation ;

- La transformation de la population d'un mode de vie rural à un mode de vie urbain ;

La révolution industrielle était le résultat de la découverte de nombreuses innovations à partir du 11<sup>ème</sup> siècle qui ont favorisé le passage à l'industrialisation.

---

<sup>1</sup> Robert John Forbes, «Power to 1850 », In Charles Joseph SINGER et alii, A History of Technology volume IV: The Industrial Revolution c. 1750 to c. 1850, Oxford University Press, p148.

<sup>4</sup> Adolphe-Jérôme BLANQUI, Cours d'économie industrielle, Mathias, 1839, p43.

<sup>3</sup> Joel MOKYR, The level of Richs: Technological creativity and Economic progress, Oxford University press, 1992, p22.

Les monastères et leurs moines ont joué un rôle important dans le fonctionnement des usines en Europe en créant les moulins à eau et en développant l'énergie hydraulique. C'est ainsi que le nombre de moulins à eau a augmenté jusqu'à atteindre 5634 en Angleterre<sup>1</sup> au 18<sup>ème</sup> siècle. Ils ont contribué à créer « un empire économique reposant sur une excellente administration et de solides compétences dans des domaines techniques divers »<sup>2</sup>.

Les grandes innovations commencèrent à apparaître, c'est ainsi que la première véritable machine à vapeur fut inventée par Thomas NEWCOMEN en 1742 et fut construite comme machine de pompage pour une mine de charbon située près de Dudley Castle.

« Malgré les protestations de quelques historiens de l'économie, la machine à vapeur est généralement considérée comme l'invention primordiale de la révolution industrielle »<sup>3</sup>, voire la plus importante qui a bouleversé le cours de l'histoire.

L'Écossais James WATT apportât deux modifications majeures sur la machine de NEWCOMEN à savoir (le condenseur et le mouvement alternatif des pistons) et deviendra par la suite une puissante source d'énergie. Il déposa le brevet en 1769 et l'application industrielle débuta en 1775.

La navette volante a été inventée en 1733 par le Britannique John KAY, ce qui a augmenté la largeur des tissus et la rapidité d'exécution et a amélioré considérablement le métier à tisser préfigurant l'industrie du textile.

En 1765, James HARGREAVES inventa la Spining-Jenny, en 1767, Richard ARKWRIGHT breveta la fileuse mécanique Water-frame, en 1779, Samuel CROMPTON créa la Mule-Jenny, 1785, Edmund CARTWRIGHT fabriqua le premier métier à tisser mécanique et en 1846 et Elias HOWE créa la machine à coudre<sup>4</sup>.

La découverte de la vapeur a permis le développement des moyens de transport. Le premier bateau à vapeur « Pyroscaphe » a été construit en 1783 par le marquis Claude François DOROTHEE.

En 1804, Richard TREVITHICK créa la première locomotive sur rails et en 1825, les frères STEPHENSON créèrent une locomotive capable de tracter un train de 90 tonnes et de 70 m de long.

En 1867, l'Allemand Werner VON SIEMENS inventa la dynamo, un générateur capable de transformer l'énergie mécanique en électricité. En 1882, on inaugure la première centrale électrique.

## **b. Le rôle de l'Etat, des entreprises et des banques commerciales**

La transition de la société agraire vers la société industrielle a été assurée, bien évidemment, grâce aux rôles joués par les Etats, les entreprises et les banques commerciales.

---

<sup>1</sup> Jean GIMPEL, Op.cit, p219.

<sup>2</sup> *Ibid*, p66.

<sup>3</sup> Joel MOKYR, Op.cit, p84.

<sup>4</sup> <http://fr.wikipedia.org>

Le rôle de l'Etat était bien différent selon les pays touchés par le phénomène industriel. Selon la thèse de « l'Etat-substitut » d'Alexander GERSCHENKRON, l'Etat tend historiquement à prendre en mains le développement dans les pays qui conservent une structure sociale traditionnelle. L'intervention de l'Etat au 19<sup>ème</sup> siècle était essentielle et décisive en Allemagne et surtout en Russie et au Japon. Tandis qu'en Angleterre, l'activité économique en général n'a été organisée qu'autour de l'individu et du marché.

L'industrie Russe du 19<sup>ème</sup> siècle nécessitait des investissements énormes et par conséquent des capitaux pour le financement. Devant les limites du système bancaire, l'offre des capitaux était assurée par l'Etat grâce à la politique de taxation qui visait à orienter les revenus vers l'investissement. L'Etat devient pourvoyeur de fonds, organisateur et contrôleur des investissements<sup>1</sup>.

A partir de la moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, le Japon a tracé des politiques cohérentes de stimulation de la croissance économique et a adopté des slogans pour le développement du pays (Fukoku Kyohei ou enrichir le pays et renforcer l'armée, Bunmei Kaika ou civilisation et lumières et Shokusan Kogyo ou développer l'industrie et promouvoir l'entreprise)<sup>2</sup>.

S'inspirant du modèle de l'industrialisation tardive adoptée par l'Allemagne, le pays nippon a opté pour une politique d'industrialisation dirigiste, dans laquelle, l'Etat a concentré entre ses mains les capitaux et les a redistribués sur les industries naissantes. Cet Etat développeur fort a été créé grâce à la restauration du Meiji en 1868.

Ce n'est qu'aux alentours de 1840 que la révolution industrielle a commencé en Allemagne grâce aux Etats allemands, et puis l'Etat allemand unifié en 1870, qui a mené une politique volontariste et pragmatique (union douanière, système d'enseignement destiné à satisfaire les besoins de l'économie avec des écoles techniques), et a stimulé et a assuré le développement industriel du pays notamment au niveau des industries lourdes.

En Angleterre, pays du libéralisme, l'entreprise et le marché jouèrent un rôle important dans l'industrialisation et le développement du capitalisme, et l'Etat, n'avait qu'un rôle limité. Sans nul doute, le gouvernement britannique de l'époque avait été influencé par les idéologies des économistes classiques et des philosophes utilitaristes tels Adam SMITH, John Stuart MILL et Jeremy BENTHAM, et par la montée en puissance du parti libéral. Cependant, cet Etat avait quand même adopté une politique interventionniste en vue d'accélérer le processus d'industrialisation et notamment : en créant un cadre favorable à l'industrialisation (fiscalité réduite, protection des entreprises récemment créées), en accélérant le take-off et en évitant les abus (syndicats en 1884).

Au départ, les grandes compagnies commerciales maritimes (sociétés de personnes et des commandites), comme la compagnie anglaise des Indes orientales et celles néerlandaises des Indes orientales ont constitué les premières entités à rassembler capitaux, moyens matériels, progrès technologiques et hommes dont les objectifs annoncés sont la réalisation du profit. Par la suite, la création des entreprises, surtout après l'apparition des sociétés anonymes (SA) en France suite aux lois de 1863 et 1867, a permis une importante concentration de capitaux assurant le financement des investissements de plus en plus onéreux

---

<sup>1</sup> Audrey CHOUGHANE-VERDIER, Libéralisation financière et croissance économique: le cas de l'Afrique subsaharienne, L'Harmattan, 2001, p190.

<sup>2</sup> Michel VOISIN et alii, Histoire et économie des sociétés contemporaines, Tome 1, 2<sup>ème</sup> édition, Bréal, Septembre 1992, pp 112-116.

dans l'industrie naissante et le développement des groupes industriels puissants tels que Krupp Ag en Allemagne.

L'augmentation du nombre d'entreprises et leur concentration en un même lieu a permis d'améliorer la rentabilité.

Les banques commerciales avant le 18<sup>ème</sup> siècle jouèrent le rôle de banques médiévales (activités commerciales, de change et de proposition de crédit). Par la suite, les banques, surtout anglaises et écossaises, commencèrent à se multiplier et à s'intéresser à l'activité industrielle et instaurèrent une relation moderne avec la sphère économique<sup>1</sup>. Le changement dans le fonctionnement des banques initia les services des dépôts bloqués et des crédits de long terme, assurant la fonction d'investisseurs notamment avec la concentration des capitaux.

### **c. La main d'œuvre**

L'amélioration des conditions de vie et le recul des mortalités au 18<sup>ème</sup> siècle ont été à l'origine de l'accroissement de la population dans le monde qui a connu une croissance rapide passant de 700 millions en 1750 à 900 millions en 1800, pour dépasser le milliard en 1850. Cette population a fait les cohortes de demandeurs d'emploi<sup>2</sup> auprès des manufactures et par conséquent la participation à l'effort de l'industrialisation.

La révolution industrielle a bénéficié des conséquences de la révolution agricole. Le mouvement des enclosures qui a poussé les paysans les plus pauvres hors des campagnes a permis de dégager une main d'œuvre agricole importante en faveur de l'industrie urbaine naissante. Karl MARX nomme cette main d'œuvre: "l'armée industrielle de réserve". Cette main d'œuvre se formera dans le temps, s'augmentera en nombre, participera à développer l'industrie et la richesse de la classe bourgeoise et révoltera par la suite pour défendre ses intérêts. MARX le précise : « la grande industrie agglomère dans un endroit une foule de gens inconnus les uns aux autres. La concurrence les divise d'intérêts. Mais le maintien du salaire, cet intérêt commun qu'ils ont contre leur maître, les réunit dans une même pensée de résistance-coalition. Ainsi la coalition a toujours un double but, celui de faire cesser entre eux la concurrence, pour pouvoir faire une concurrence générale au capitaliste »<sup>3</sup>.

Grosso modo, la première révolution industrielle devait beaucoup aux changements des mentalités comme Max PIETSCH le confirme :

« L'essentiel de cette époque réside non seulement dans la technique, dans le nouveau système économique qui en découle, dans les transformations matérielles subies par notre existence quotidienne, non seulement dans le système de trafic et de transmission des nouvelles, mais aussi dans le fait que l'homme a été empoigné et transformé dans son être intime par l'esprit de cette époque jusque dans ses exigences morales, dans l'intimité de ses rapports; dans son impulsion vitale, dans ses désirs, ses rêves et ses névroses »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel VOISIN et alii, Op.cit p77.

<sup>2</sup> Ibid, p37.

<sup>3</sup> Karl MARX, Misère de la philosophie, Payot, Octobre 2002, p230.

<sup>4</sup> Max PIETSCH, La révolution industrielle, Payot, 1961, p7.

## **2. La deuxième révolution industrielle**

Après le krach de la bourse de Vienne survenu le 9 Mai 1873, une grande stagnation affecte aussi bien l'Europe que l'Amérique du Nord. Ces deux continents retrouveront à partir de 1896<sup>1</sup> leur croissance économique grâce aux industries du pétrole, de la chimie et de l'électricité. C'est ainsi qu'une seconde révolution industrielle a pris forme, reposant notamment sur de nouvelles technologies à l'exemple de l'électricité, le moteur à explosion (apparition de l'automobile et de l'avion), la chimie et la division du travail. Des innovations majeures sont ensuite intervenues avec la maîtrise de l'atome dans les années 1940 et les débuts de l'informatique dans les années 1950.

Les industriels de l'époque inventèrent de nouvelles méthodes de production et de gestion pour suivre l'évolution des changements technologiques. Au début du 20<sup>ème</sup> siècle apparaissent ainsi le taylorisme (Frederick Winslow TAYLOR) et le fordisme (Henri FORD) qui seront suivis par le sloanisme (Alfred SLOAN) et l'ohnisme ou toyotisme (Taichi OHNO).

TAYLOR et FORD organisèrent d'une façon scientifique le travail et industrialisèrent la production de masse. Leurs principes de base seront appliqués jusqu'en 1973 date du premier choc pétrolier qui sonnera la fin des trente glorieuses et ouvrira la voie à la troisième révolution industrielle<sup>2</sup>.

SLOAN et OHNO vont s'inspirer de leurs prédécesseurs pour développer les systèmes de production de l'automobile. Leur stratégie sera répandue dans les grandes entreprises au niveau mondial.

L'important résultat de la deuxième révolution industrielle était de pouvoir réaliser des économies d'échelle et des économies de gamme. Une entreprise était ainsi capable d'offrir d'avantage de produits sans supporter une augmentation de ses coûts.

### **a. Le taylorisme**

Le taylorisme est une méthode scientifique du travail appliquée à l'industrie, créée par Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915), consistant à organiser le travail rationnellement et le diviser en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des travailleurs spécialisés payés au rendement.

Le taylorisme est généralement réduit à l'image cinématographique de Charlie CHAPLIN dans son fameux film *Les temps modernes*, comme mécanisation des tâches de production<sup>3</sup>.

Scientifiquement, on définit le taylorisme comme « l'ensemble des rapports internes au procès de travail qui tendent à accélérer la cadence des cycles de gestes sur les postes de travail et à diminuer la porosité de la journée de travail. Ces rapports s'expriment par des

---

<sup>1</sup> Les historiens ne sont pas tous d'accord sur cette date. Certains estiment que le début de la deuxième révolution industrielle remonte à l'année 1850.

<sup>2</sup> Pierre-Marie GALLOIS et alii, «La troisième révolution industrielle», *Logistiques magazine*, Octobre 2005, N° 201, p58.

<sup>3</sup> Alain MILON et Michèle JOUVE, *Communication et organisation des entreprises, Approche critique et cas pratiques*, Bréal, 1996, p43.

principes généraux d'organisation du travail qui réduisent le degré d'autonomie des travailleurs et les soumettre à une surveillance et à un contrôle permanent de l'exécution de la norme de rendement »<sup>1</sup>.

La doctrine de TAYLOR peut être résumée comme suit :

- L'organisation, le classement et la modernisation de la connaissance et sa transformation en loi scientifique ;
- L'organisation de la production fondée sur la succession des tâches élémentaires ;
- La rémunération des salariés selon leur productivité ;
- La sélection des personnels en fonction de leurs connaissances scientifiques et l'amélioration de ces connaissances ;
- L'organisation scientifique du travail par des ouvriers entraînés ;
- La juste répartition du travail entre ouvriers et direction<sup>2</sup>.

Son point de départ est basé sur l'observation : il constate la tendance des ouvriers à la paresse et le désir des patrons à augmenter le rendement profitant du progrès technique au lieu d'améliorer les salaires et la productivité. TAYLOR est convaincu que les intérêts de la classe ouvrière et du patronat sont convergents, et avec une production efficace, les premiers pourront réclamer une augmentation des salaires et les seconds pourront réaliser plus de profit.

Les principes du taylorisme peuvent être résumés comme suit :

- La division horizontale des tâches consistant en la division des tâches élémentaires et simples entre les opérateurs. Chaque ouvrier exécute une seule tâche élémentaire ;
- La division verticale du travail qui signifie la séparation entre le travail d'exécution des ouvriers et le travail intellectuel des ingénieurs ;
- Le salaire au rendement qui permet à l'homme capable de faire le métier de manutentionnaire d'être motivé. A chaque tâche correspond un temps d'exécution et le chronomètre détermine la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel ;
- Le processus de production est déclenché par le biais de la demande.

Le taylorisme avec la répétition des tâches, l'intensité des cadences et la faiblesse des salaires, a été évidemment contesté par les travailleurs qui sont allés jusqu'aux sabotages organisés du travail.

D'un côté professionnel, le taylorisme présente un certain nombre de lacunes notamment en ce qui concerne le contrôle de qualité, la rigidité de l'appareil productif et la

---

<sup>1</sup> Michel AGLIETTA, Régulation et crises du capitalisme, Odile Jacob, Octobre 1997, p135.

<sup>2</sup> Frederick Winslow TAYLOR, Principes d'organisation scientifique des usines, Dunod, 1911, pp 31-55.



non absorption de l'automatisation programmable. Son dépassement a été une question de temps.

### **b. L'après taylorisme : le fordisme**

Comme le soulignent Christian PALLOIX et Philippe ZARIFIAN, « l'après taylorisme est d'abord apparu sous la forme du principe d'*autonomie-responsabilité* des salariés. Le patronat a perçu tout l'intérêt qu'il y avait à desserrer la contrainte du travail prescrit, à remotiver les travailleurs, à leur redonner du pouvoir et de l'initiative dans l'organisation de leur travail : groupes semi-autonomes, élargissement et enrichissement des tâches, polyvalence... L'individu « autonome et responsable », inséré dans une petite équipe « à taille humaine », est devenu progressivement le nouveau modèle de référence »<sup>1</sup>, c'est le fordisme par excellence dont l'origine de l'appellation est attribuée à Antonio GRAMSCI.<sup>2</sup>

Le fordisme en question peut être analysé sur trois plans :

- En tant que mode d'organisation du travail (paradigme industriel) qui est un dépassement du taylorisme avec ajout de la mécanisation<sup>3</sup> ;
- En tant que structure macroéconomique (régime d'accumulation) ;
- En tant que système de règle du jeu (mode de régulation).

Le fordisme est défini comme étant « une rationalisation poussée du travail avec une parcellisation des tâches et une séparation du travail de conception et d'exécution. Il renforce l'usine comme élément socio-économique avec des rôles à accomplir ainsi qu'un contrôle des tâches par du personnel spécialisé (contremaîtres, ingénieurs, administrateurs, technocrates, etc.). Peu d'attributs symbolisent mieux le fordisme que la chaîne de montage »<sup>4</sup>.

Ce mode de production a été instauré par Henri FORD (1863-1947) dans ses usines automobiles "Ford Motor Company" à partir de 1913. Il consiste en des transformations majeures du procès du travail et des changements dans les conditions du travail et d'existence des travailleurs<sup>5</sup>. Il s'agit du « principe d'une articulation du procès de production et du mode de consommation, constituant la production de masse qui est le contenu de l'universalisation du salariat »<sup>6</sup>.

Le mode de production fordiste, qui connaîtra un grand essor après la deuxième guerre mondiale, regroupe à la fois taylorisme et accroissement de la mécanisation au sein des grandes entreprises de production, considérant les salariés comme des consommateurs du produit fini qui autorégularisent l'activité économique.

---

<sup>1</sup> Christian PALLOIX et Philippe ZARIFIAN, *La société Post-Economique*, l'Harmattan, 1988, p96.

<sup>2</sup> CF, Antonio GRAMSCI, « Américanisme et fordisme », *Cahiers internationaux*, n° 89, Septembre-Octobre, 1957.

<sup>3</sup> CF, Christian PALLOIX, « Le procès de travail. Du fordisme au néo-fordisme », *La pensée*, N° 185, Février 1976.

<sup>4</sup> Jean Paul RODRIGUE, *L'espace économique mondial. Les économies avancées et la mondialisation*, PUQ, 2000, p95.

<sup>5</sup> Michel AGLIETTA, Op.cit, p137.

<sup>6</sup> *Ibid*, p138.

FORD avait compris le jeu, pour gagner face à ses concurrents, encourager la demande et partant augmenter le chiffre d'affaires, il fallait augmenter les salaires tout en encadrant les ouvriers. « Les luttes des travailleurs devenaient des mécanismes constitutifs du système participant à sa régulation, leurs revendications, des jalons dans un cheminement rapide et prévisible. Salaires et profits étaient solidaires »<sup>1</sup>.

L'innovation majeure de FORD fut la chaîne de production semi-automatique établie aux Etats-Unis à partir des années 1920 dans les grandes entreprises de production des biens de consommation. Cette idée de chaîne de production est née après la visite de FORD d'un abattoir de Chicago<sup>2</sup>.

Michel AGLETTA explique le fordisme comme suit :

« Le fordisme développe la mécanisation du travail, accroît l'intensité, approfondit radicalement la séparation du travail manuel et du travail intellectuel, assujettit rigoureusement le collectif de travailleurs à la loi d'accumulation et retourne les progrès scientifiques contre les travailleurs asservis à l'expansion uniforme de la valeur... la manière dont le fordisme approfondit le taylorisme dans le procès de travail tient à deux principes complémentaires...l'intégration des différents segments du procès de travail par un système de convoyeurs et de moyens de manutention qui assurent le déplacement des matières à transformer et leur présentation devant les machines-outils...la fixation des ouvriers à des postes de travail dont l'emplacement est rigoureusement déterminé par la configuration du système de machines »<sup>3</sup>.

On peut résumer le fordisme en trois points essentiels :

- Une spécialisation des tâches au sein des services de l'entreprise ;
- Une standardisation des produits ;
- Une augmentation des salaires des travailleurs pour améliorer leur pouvoir d'achat.

Le succès du fordisme est dû essentiellement à l'existence d'un marché de masse aussi important que celui américain constitué des professions indépendantes et des fermiers, à la conception d'un produit unique pouvant répondre à leurs besoins à un prix abordable et à la mise en place d'un processus de production continue fondé sur le travail à la chaîne.

En tant que modèle d'industrialisation, il a engendré des gains de productivité apparents, sans précédent dans l'histoire mondiale, qui vont constituer la base de la croissance dans l'âge d'or du fordisme<sup>4</sup>.

Les conséquences de la généralisation du fordisme au niveau des entreprises industrielles ont été importantes : l'augmentation de la production en série, l'augmentation de la productivité, l'altération des coûts de production et la réduction du temps de fabrication des produits. Cependant, le fordisme a succombé aux changements que la demande a connus: stagnation et volatilité de la demande globale<sup>5</sup>. Comme on peut le constater avec Michel CROZIER : « une fois le marché saturé, Ford dut capituler devant ses concurrents (...) C'est

---

<sup>1</sup> Hugues BERTRAND : « France, modernisations et piétinements », in Capitalisme fin de siècle, 1986, p86.

<sup>2</sup> Henri FORD et Samuel CROWTHER (col), Ma vie et mon œuvre, Payot, 1926, p78.

<sup>3</sup> Michel AGLETTA, Op.cit, pp 138-139.

<sup>4</sup> Danièle LEBORGNE et Alain LIPIETZ, « L'après-fordisme et son espace », Les temps modernes, N°43/501, p78.

<sup>5</sup> Ibid, p83.

au moment où il avait échoué dans les faits que le fordisme fut adopté comme le remède verbal définitif aux questions économiques et sociales (...) L'URSS elle-même appelait les techniciens de Ford pour bâtir l'usine socialiste de Gorki. La grande crise détruisit cette belle confiance. Le fordisme eut une fin sanglante (...) 60.000 ouvriers furent jetés sur le pavé sans que la compagnie parlât seulement de contribuer au fonds de chômage »<sup>1</sup>.

### **c. Le post-fordisme**

La définition du post-fordisme est très délicate et sujette à de multiples controverses notamment dans la littérature régulationniste<sup>2</sup>. Cependant, la définition la plus objective semble être un nouveau système productif qui a remis en cause le mode existant (fordien), bénéficiant d'une technologie avancée et reposant sur la maîtrise technique de la production et de la distribution avec plus de flexibilité.

Les technologies de l'information (télécommunications et systèmes de production) restent l'innovation la plus marquante du post-fordisme. L'apparition de l'Internet fera le lien entre les réseaux de communication qui transportent l'information et les ordinateurs qui l'exploitent. Sa première utilisation remonte à 1973 pour un but militaire permettant de relier 23 universités et laboratoires de recherche aux Etats-Unis par courrier électronique. En 1989, l'Internet connaîtra l'introduction du World Wide Web (ou la Toile) créé au départ pour assurer la diffusion de documents scientifiques dans les milieux universitaires, le Web est vite repris par les individus et les entreprises pour diffuser des informations relatives à leurs activités<sup>3</sup>.

Les caractéristiques les plus importantes de ce système productif sont représentées dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>1</sup> CF, Michel CROZIER: « Human engineering. Les nouvelles techniques "humaines" du Big Business Américain », Les temps modernes, N° 69, Juillet 1951.

<sup>2</sup> Danièle LEBORGNE et Alain LIPIETZ, « Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme », Espaces et Sociétés, N° 66/67, 1991, pp 39-68.

<sup>3</sup> Jean Paul RODRIGUE, Op.cit, pp 121-122.

### **Principes**

- Optimisation de la production pour une productivité accrue.
- Intégration, recherche, développement, organisation de la production et réseau de vente.
- Spécialisation du marché et ajustement à ces changements.
- Diversification de biens de consommation avec de hauts standards de qualité et des coûts minimaux

### **Organisation**

- Production de masse de produits différenciés. Les processus de production sont associés à la demande.
- Décentralisation des décisions et réduction de la hiérarchie intermédiaire.
- Utilisation des réseaux de relation comme les fusions et acquisitions.
- Contractualisation à long terme avec la sous-traitance pour promouvoir la qualité et l'innovation.

### **Relation salariale**

- Nouvelle définition des tâches. La production, l'entretien, le contrôle de la qualité et la gestion sont intégrés.
- Importance de la formation continue en entreprise.
- Développement de la loyauté et des compétences.
- Relations de compromis. Compétence et loyauté en échange d'une stabilité de l'emploi et du partage des bénéfices.

## **Encadré I. 1 le système productif post-fordiste**<sup>1</sup>

Ce système qui représente à la fois un système économique et un système social, a été bel et bien illustré par deux grandes figures de l'industrie automobile : l'américain Alfred SLOAN (General Motors) et le japonais Taiichi OHNO (Toyota).

Alfred SLOAN compléta le système de gestion imaginé par FORD répondant aux besoins du système de fabrication. Il créa de petites unités décentralisées<sup>2</sup> dirigées par des managers compétents qui pouvaient facilement contrôler et superviser de loin en surveillant les chiffres de production et les données financières.

Quant à Taiichi OHNO, il est considéré comme le père du système de production de Toyota dont le principal concept est "le juste-à-temps" (JAT). Il a exercé au départ dans le textile du même groupe avant de rallier le domaine de l'industrie automobile. OHNO ne va imposer sa conception managériale qu'après la deuxième guerre mondiale. Ses importantes innovations peuvent être résumées comme suit :

- "L'autonomie" : exprime un souci de qualité. L'ouvrier peut arrêter la production s'il constate que le produit fabriqué sera défectueux. Il préfère ne pas produire que d'avoir un produit de mauvaise qualité ;

<sup>1</sup> Robert BOYER et Jean Pierre DURAND, L'Après-Fordisme, Syros, 1993, p12.

<sup>2</sup> Alain MILON et Michèle JOUVE, Op.cit, p49.

- "L'autoactivation" : constitue la continuité du premier principe. En effet, l'ouvrier peut prendre le temps nécessaire pour produire un produit de bonne qualité ;

- "Le juste-à-temps" ou " Just-In-Time" : La chaîne client-fournisseur est organisée de manière à maximiser la flexibilité et la réactivité de l'entreprise tout en diminuant les stocks à un niveau optimal. C'est le client qui déclenche la mise en production de façon à recevoir la commande au moment désiré sans nécessité de stockage inutile. Il s'agit d'une inversion dans les méthodes de programmation de la production cherchant à produire en quantité requise, éliminer les gaspillages, maintenir une flexibilité industrielle et réduire les erreurs à zéro.

### **3. La société post-industrielle et la naissance de la société des réseaux**

La société post-industrielle appelée communément "société post-capitaliste", est le successeur de la société industrielle. Elle englobe deux termes opposés, la conception des biens (l'immatériel) et leur prescription (la commercialisation)<sup>1</sup>.

Manuel CASTELLS explique que « le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle a vu le passage de l'industrialisme à l'informationnalisme, de la société industrielle à la société en réseaux (passage qui concerne l'étatisme autant que le capitalisme), processus qui accompagne la révolution des technologies de l'information »<sup>2</sup>. Il s'agit donc d'une société où dominent l'informatique/numérique, les sciences et les technologies de la communication et de l'information, la biologie et la génétique. Le principe d'action le plus important de la société post-industrielle est l'information<sup>3</sup>.

Daniel COHEN considère qu'il s'agit d'un nouveau monde enregistrant cinq ruptures par rapport à l'ancien : une révolution technologique, une révolution sociale, une révolution culturelle, une révolution financière et une nouvelle économie-monde<sup>4</sup>.

Sur le plan technologique, l'avènement de la société post-industrielle ou "société programmée"<sup>5</sup>, a été précipité par le développement des réseaux planétaires, privés et publics, qui sont l'agent principal de la mondialisation.

Sur le plan sociologique deux figures emblématiques ont été à l'origine de l'émergence de la société post-industrielle tout en étant en désaccord sur de nombreux points : l'américain Daniel BELL et le français Alain TOURAINE.

#### **a. L'histoire récente des réseaux**

L'histoire des réseaux a été attachée à l'apparition de la technologie informatique et a été influencée par l'invention de l'ordinateur. Elle remonte à l'après-guerre et plus précisément à l'année 1945, date à laquelle, John VON NEUMANN, rédige un texte simple expliquant l'architecture des ordinateurs EDVAC (**E**lectronic **D**iscrete **V**ariable **C**omputer). La même année, Sergei ALEKSEEVITCH LEBEDEV, construit le premier ordinateur analogique en URSS.

---

<sup>1</sup> Daniel COHEN, Op. cit, p16.

<sup>2</sup> Manuel CASTELLS, Fin de millénaire, Fayard, 1999, p22.

<sup>3</sup> Daniel BELL, Vers la société post-industrielle, Robert Laffont, 1976, p5.

<sup>4</sup> Daniel COHEN, Op.cit, pp 19-39.

<sup>5</sup> Juan SALVADOR, La société inhumaine, l'Harmattan, 2001, p192.

En 1947, conception aux Etats-Unis d'un ordinateur fonctionnant en temps réel avec le Whirlwind ;

En 1948, construction du SSEC d'IBM, son premier ordinateur à architecture de VON NEUMANN ;

En 1949, la mise en service du premier ordinateur biprocesseur, le BINAC ;

En 1951, la commercialisation aux Etats-Unis d'un ordinateur par la société RAND-UNIVAC, l'UNIVAC 1 ;

En 1953, création du prototype des premiers superordinateurs soviétiques, le BESM 1 ;

En 1955, construction du premier ordinateur à transistors, le TRANSAC de PHILCO ;

En 1956, construction du premier ordinateur transistorisé au MIT, le TX-O et l'apparition du premier ordinateur de deuxième génération : le TRADIC, transistorisé ;

En 1957, invention de l'imprimante matricielle ;

En 1958, la "BELL" crée le premier modem capable de transmettre des données binaires sur les lignes téléphoniques ;

En 1960, création des langages ALGOL, COBOL et LISP ;

En 1962, le docteur en psychologie Joseph LICKLIDER du MIT (Massachusetts Institute of Technology), publie des notes présentant l'ordinateur comme un moyen utile de communication et de partage des données. Son idée d'un « réseau galactique » permettant à chaque personne d'accéder à l'information où qu'elle se trouve, aura un impact important sur la conception d'Internet ;

En 1963, création par John KEMENY et Thomas KURTZ de l'université de Dartmouth, États-Unis, du langage BASIC sur mini-ordinateur. La même année, Douglas ENGELBART inventa la souris au PARC de Xerox ;

En 1965, Lawrence ROBERTS et Thomas MERRILL, connectent l'ordinateur TX2 au Massachusetts avec l'ordinateur Q-32 en Californie par une liaison téléphonique. La connexion par réseau est désormais faisable. La même année, on assista à l'apparition du premier superordinateur ILLIAC IV de Burroughs et le premier mini-ordinateur, le modèle PDP-8 de Digital conçu par Edouard de CASTRO ;

En 1966, Lawrence ROBERTS développe au sein du l'ARPA<sup>1</sup>, le concept de réseau d'ordinateurs et propose son plan pour l'ARPANET<sup>2</sup> ;

---

<sup>1</sup> Advanced Research Project Agency c  d Centre de projet de recherches avancées, fondé en 1957 au sein du Département de la Défense des Etats-Unis, en vue de piloter un certain nombre de projets dans le but d'assurer aux USA la supériorité scientifique et technique sur l'URSS.

<sup>2</sup> NET pour Network (Réseau).

En 1967, la création du premier ordinateur de troisième génération à base de circuits intégrés, le Burroughs modèles 2500 et 3500 ;

En 1969, la société BBN (Bolt Beranek and Newman), installe le premier équipement réseau IMP (basé sur un mini-ordinateur Honeywell 516 avec 12 Ko de Ram) à l'UCLA où ont été connectés les ordinateurs XDS SIGMA 7, le XDS 940 de la Stanford Research Institute, l'IBM 360/75 de l'université de Santa Barbara et le Dec PDP-10 de l'université de l'Utah à Salt Lake City ;

En 1970, d'autres ordinateurs furent branchés dans le réseau d'ARPANET après l'achèvement du protocole de communication entre ordinateurs pour ce réseau par Network Working Group ;

En 1972, 40 ordinateurs furent raccordés au réseau d'ARPA devenu DARPA (pour Defense Advanced Research Projects Agency) pour la durée d'une conférence devant le public sur les communications informatiques à Washington ;

En 1973, 35 ordinateurs sont connectés sur le réseau DARPA. Une première liaison satellite est mise en place pour raccorder l'Université de Hawaï sur ce réseau. La même année, Bob METCALFE met au point l'interface réseau Ethernet chez Xerox ;

En 1974, la société BBN commercialise le premier réseau à commutation de paquets le Telenet ;

En 1976, le réseau de DARPA est composé de 111 ordinateurs ;

En 1977, la première démonstration de l'interconnexion des réseaux DARPA grâce à l'utilisation du protocole TCP/IP ;

En 1979, l'apparition des groupes de conversation USENET (Unix User Network) ;

En 1980, Vinton CERF de DARPA, propose un plan d'interconnexion entre les réseaux CSNET, utilisant le protocole TCP/IP (point de départ du réseau Internet). La même année la DGT (Direction Générale des Télécommunications) en France, lance l'Annuaire Minitel Electronique en Bretagne ;

En 1981, le nombre d'ordinateurs connecté à Internet a atteint 213. La même année, la NSF (National Science Foundation) lance un réseau d'ordinateurs universitaires appelé le CSNET (Computer Science Network) ;

En 1982, la création du réseau européen EUnet (European Unix network) pour interconnecter les machines Européennes ;

En 1984, la mise en place d'un réseau de micro-ordinateurs permettant l'échange de courrier et de forums entre toutes les machines interconnectées, grâce à la création du logiciel FidoBBS et le lancement du DNS (Domain Name Server) sur Internet ;

En 1985, la NSF forme le réseau NSFNET reliant 5 sites équipés d'ordinateurs modernes. La même année, le nombre de machines connectées sur Internet a atteint 1961 ;

En 1988, la France a été connectée à Internet ;

En 1991, la NSF autorise l'usage commercial de l'Internet ;

En 1993, l'apparition publique du WEB ;

En 1994, le nombre d'utilisateurs de l'Internet est estimé à 25 millions ;

#### **b. L'américain Daniel BELL**

Daniel BELL considère que la société post-industrielle est organisée autour de la création des connaissances et de l'utilisation de l'information. Elle est définie par ses méthodes de collecte, de traitement, d'exploitation et de distribution de l'information<sup>1</sup>.

BELL divise les paramètres de la société selon le secteur d'activité dominant en trois temps tout en constatant une augmentation importante de l'emploi dans le secteur des services :

**Tableau I. 1- les paramètres sociétaux selon le secteur d'activité<sup>2</sup>**

| <b>Bornes chronologiques</b> | <b>Secteur occupant la majorité des individus</b> | <b>Types de société</b> |
|------------------------------|---|-------------------------|
| <b>Avant 1850</b>            | Primaire  | Préindustrielle         |
| <b>1870 - 1960</b>           | Secondaire  | Industrielle            |
| <b>À partir de 1965</b>      | Tertiaire   | Post-industrielle       |

Il distingue trois niveaux de l'analyse de la société américaine :

- La structure sociale composée de l'économie, la technologie et le secteur professionnel ;
- La structure politique comportant la répartition des pouvoirs et l'arbitrage des conflits ;
- La structure de la culture regroupant les symboles et les significations.

Son analyse de la société postindustrielle porte essentiellement sur la structure sociale ayant connu une modification importante dans le mode de vie, et ce par l'augmentation du nombre de personnes instruites et par la place croissante qu'occupe la recherche dans la vie économique. Comme le note Daniel BELL « L'idée de post-industrialisme renvoie à un changement dans la nature du savoir et du développement économique. [...] L'irruption du post-industrialisme coïncide avec la révolution dans l'enseignement. Dans toute l'Europe

<sup>1</sup> Mary JO HATCH, Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck, 1 Octobre 1999, p38.

<sup>2</sup> Daniel BELL, Op.cit, pp 151-158.



occidentale, les systèmes éducatifs ont connu depuis la guerre une expansion régulière et assez rapide. Le phénomène ne s'explique ni par la natalité ni par la prospérité. Il correspond à la fois à une certaine démocratisation et aux besoins accrus en personnel qualifié »<sup>1</sup>.

BELL définit cinq aspects de la société post-industrielle :

- L'apparition d'une économie de services liée à la recherche, l'enseignement et à la santé ;
- La prééminence des ingénieurs, des scientifiques et des techniciens impliquant un haut niveau de formation ;
- La primauté du savoir théorique appliqué dont dépendra l'activité économique ;
- La planification et la prévision de la technologie ;
- L'apparition d'une nouvelle technologie de l'intellect, point fondamental aux yeux de BELL, ce qui l'amène à parler de "société du savoir" », de "société de la connaissance" ou de "société de l'information".<sup>2</sup>

### **c. Le français Alain TOURAINE**

Selon Alain TOURAINE, professeur de Manuel CASTELLS, dans la société post-industrielle, les décisions économiques se décentralisent et la croissance dépend et de l'accumulation du capital et de la connaissance. Les acteurs sont obligés de participer dans d'autres domaines outre que le travail, notamment la consommation et la formation.

Il perçoit la société post-industrielle comme une société centralisée et technocratique dont les investissements sont décidés au nom du profit. Il s'agit d'une société qui constitue une menace sur la citoyenneté et la démocratie dans la mesure où les facteurs d'intégration essentiels qui sont la connaissance et l'information, deviendraient l'exclusivité d'une minorité de spécialistes.

TOURAINE a constaté l'apparition de nouveaux types de conflits sociaux qui sont à la base de la construction de la société post-industrielle où est finie la lutte de classe entre le capital et le travail. « Les conflits sociaux qui se forment dans cette société ne sont pas de même nature que dans la société antérieure. Ils opposent moins le capital au travail que les appareils de décision économique et politique à ceux qui sont soumis à une participation dépendante »<sup>3</sup>. C'est ainsi que le centre de conflit a changé de cap de la sphère économique vers la sphère culturelle.

TOURAINE considère que les nouveaux mouvements sociaux sont les sages-femmes de l'histoire actuelle<sup>4</sup> puisqu'ils « renforcent le rôle politique des syndicats et des partis de la classe ouvrière, tout en affaiblissant simultanément la conscience de classe ouvrière et le mouvement, ouvrier lui-même.[...] En devenant un élément fondamental de la vie politique,

---

<sup>1</sup> *Ibid*, p429.

<sup>2</sup> *Ibid*, pp 37-70.

<sup>3</sup> Alain TOURAINE, *La société post-industrielle*, Denoël, 1969, p15.

<sup>4</sup> Jean-Guy VAILLANCOURT, « Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux: L'approche d'Alain Touraine », *Cahiers de recherche sociologique*, N° 17, 1991, p218.

le syndicalisme facilite la transition de la société industrielle à la société programmée, s'il accepte de dépasser l'action défensive en vue d'intérêts économiques et corporatistes limités afin de faire alliance avec les luttes et les préoccupations des nouveaux mouvements sociaux »<sup>1</sup>.

Il définit le mouvement social selon trois principes :

- Principe d'identité : prise de conscience de l'acteur dans le conflit ;
- Principe d'opposition : la mobilisation permet l'identification claire d'un adversaire ;
- Principe de totalité : chaque acteur lutte pour la domination du système d'action historique.

TOURAINE a élaboré une sociologie du conflit plus pertinente que celle de BELL. En définitive, il décrit ses aspects d'une façon scientifique:

« Le conflit a un enjeu, se place dans un champ. Les adversaires parlent toujours le même langage, faute de quoi ils ne pourraient débattre et se combattre.

Dans une société définie par le rôle de l'innovation scientifique et technologique, par des organisations qui gèrent le changement, par une hiérarchie sociale fondée sur la connaissance et par la recherche de la privatisation dans l'ordre de la consommation, il ne peut exister de mouvement social orienté vers un autre type d'historicité. De même au XIX<sup>ème</sup> siècle le mouvement libéral, porté par les capitalistes, et le mouvement ouvrier n'opposent nullement deux types de sociétés entièrement différents, mais deux versions conflictuelles, opposées du progrès. On parle souvent aujourd'hui de l'hostilité de la jeunesse et du mouvement étudiant en particulier à la société de consommation. Rien n'est plus faux. Le conflit est entre le monde des objets et le monde de la jouissance, de l'expression et de l'imagination, deux versions opposées de la consommation. Technocrates et contestataires parlent également de la créativité, du changement, du rôle central de la connaissance, mais chacun considère que l'adversaire s'approprie et détruit les orientations fondamentales du système d'action historique.

C'est pourquoi je définis un mouvement social comme la combinaison d'un principe d'identité, d'un principe d'opposition et d'un principe de totalité, et considéré plus largement, comme un acteur d'un champ d'action historique.

1. Le principe d'identité est la définition de l'acteur par lui-même. Un mouvement social ne peut s'organiser que si cette définition est consciente ; mais la formation du mouvement précède largement cette conscience. C'est le conflit qui constitue et organise l'acteur. [...]

Dans la pratique des relations sociales, le principe d'identité se présente comme un dépassement du groupe ou de la catégorie qui en est porteur. Les ouvriers d'une usine, d'un atelier ou d'une ville se considèrent, dans certaines circonstances, comme engagés dans une lutte qui déborde le cadre où elle apparaît, qui mobilise des demandes qui ne peuvent être entièrement satisfaites dans un cadre organisationnel ou politique. Ils ont conscience d'être plus qu'eux-mêmes, à la fois parce qu'ils se heurtent à un adversaire qui s'appuie sur plus que ses propres forces et parce qu'ils ont des objectifs qui ne leur sont pas propres. Les observateurs des grèves distinguent souvent les grèves instrumentales, définies par leurs buts précis, et les grèves expressives, à travers lesquelles le groupe affirme ou construit sa solidarité. C'est cette expression de soi qui fait apparaître le principe d'identité. Si j'emploie cette expression, ce n'est donc pas pour laisser croire qu'un mouvement social part de la conscience de lui-même, de ses intérêts et de ses buts, avant d'entrer en lutte avec l'adversaire sur un champ de bataille déterminé par les

---

<sup>1</sup> *Ibid*, p220.

circonstances. L'identité de l'acteur ne peut pas être définie indépendamment du conflit réel avec l'adversaire et la reconnaissance de l'enjeu de la lutte.

2. On doit définir de la même manière le principe d'opposition. Un mouvement ne s'organise que s'il peut nommer son adversaire, mais son action ne présuppose pas cette identification. Le conflit fait surgir l'adversaire, forme la conscience des acteurs en présence.

Même si le conflit est limité par son enjeu immédiat et les forces qu'il mobilise, on ne peut parler de principe d'opposition que si l'acteur se sent confronté à une force sociale générale en un combat qui met en cause des orientations générales de la vie sociale.

La dimension du conflit est fondamentale dans tout mouvement social. [...] L'agent du mouvement social peut n'être pas définissable directement en termes de classes. Les mouvements étudiants révèlent, j'en suis convaincu, les conflits sociaux d'une société postindustrielle, mais nul ne défend l'idée que les étudiants sont une classe sociale. Un mouvement de citoyens, de consommateurs, un mouvement régional ou culturel peuvent être des manifestations d'un mouvement social. [...]

3. Enfin, il n'existe pas de mouvement social qui se définisse uniquement par le conflit. Tous possèdent ce que je nomme un principe de totalité. Le mouvement ouvrier n'a existé que parce qu'il n'a pas considéré l'industrialisation seulement comme un instrument du profit capitaliste mais a voulu construire une société industrielle non capitaliste, anticapitaliste, libérée de l'appropriation privée des moyens de la production et capable d'un développement supérieur.

Le principe de totalité n'est rien d'autre que le système d'action historique dont les adversaires, situés dans la double dialectique des classes sociales, se disputent la domination. [...] En cherchant dans le passé préindustriel l'équivalent du mouvement ouvrier on risque de ne pas reconnaître les mouvements sociaux propres aux sociétés préindustrielles et dont ni les acteurs, ni les enjeux, ni les formes d'action ne sont les mêmes que ceux du mouvement ouvrier. De la même manière, la référence au mouvement ouvrier peut empêcher de comprendre les mouvements sociaux qui se forment dans les sociétés postindustrielles et qui mettent en cause la société de consommation au nom des formes les plus diverses d'autogestion culturelle »<sup>1</sup>.

## II. LE CONCEPT DE RESEAU

Le réseau est un concept nouveau dans la littérature économique contemporaine. Son apparition en tant que notion économique remonte au dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle avec le développement de la technologie, notamment celle de la communication, le changement des mentalités et la mondialisation de l'économie. L'expression mondialisée et réseautée<sup>2</sup>, devient actuellement une idée leitmotiv faisant des commentaires dans tous les média. L'apparition de cette nouvelle forme d'organisation est le reflet des transformations que la société actuelle est en train de vivre.

Le travail en réseau est une nécessité pour la continuité de l'activité des entreprises. « La coordination des activités devient l'élément fondamental et conduit à privilégier l'analyse des acteurs et de leurs interrelations, plutôt que celle du produit ou du service »<sup>3</sup>.

Le réseau apparaît donc comme la forme organisationnelle la plus efficace, combinant flexibilité, souplesse, richesse et dynamisme. Cette forme d'organisation devient un nouvel

---

<sup>1</sup> Alain TOURAINE, *La production de la société*, Le Seuil, 1973, pp 322-327.

<sup>2</sup> Derrick DE KERCKHOVE, *L'intelligence des réseaux*, Odile Jacob, Octobre 2000, p214.

<sup>3</sup> Christian LONGHI, « des acteurs-opérateurs composites », in *Le tourisme au 21ème siècle*, études coordonnées par Jacques SPINDLER, L'harmattan, 2003, p204.

idéal type qui, selon les auteurs, s'imposera dans le futur proche en tant que mode d'organisation dominant.

## **1. Des généralités sur les réseaux**

Objet multidimensionnel, mot fétiche, selon l'expression de Pierre MUSSO<sup>1</sup>, le réseau est devenu la pièce maîtresse de la société contemporaine qui semble être la solution pour restructurer et moderniser toutes les organisations étatiques et non étatiques. Cette notion confuse et encombrée de sens<sup>2</sup> qui a envahi tous les domaines : politique, économique et social, mérite d'être analysée et développée.

### **a. Essais de définition**

Les définitions du vocable "réseau" sont multiples et confuses ayant conduit Pierre MUSSO à le qualifier de "sac à métaphores"<sup>3</sup>. La confusion majeure de la notion du réseau réside dans sa double dimension à la fois technique (infrastructures et technologies) et sociale (relations et communications).

Les auteurs n'ont pas été tous unanimes sur cette question et chacun définit la notion selon son point de vue personnel.

Pierre MUSSO distingue trois niveaux de définitions<sup>4</sup> :

Le premier niveau définit le réseau comme des éléments liés entre eux par des chemins ;

Le deuxième niveau le définit comme une structure d'interconnexion ;

Le troisième niveau le considère comme une structure d'un système dynamique.

Pour Ariel COLONOMAS, le réseau est constitué d'un « mouvement faiblement institutionnalisé réunissant des individus et des groupes dans une association dont les termes sont variables et sujets à une réinterprétation en fonction des contraintes qui pèsent sur elle. C'est une organisation dont la dynamique vise à la perpétuation et à la progression des activités de ses membres »<sup>5</sup>.

Un réseau traduit ainsi, l'existence d'entités, qui peuvent être des individus ou des groupes d'individus, qui sont liés tous ensemble par des relations d'interdépendance<sup>6</sup>.

Certains auteurs définissent le réseau comme « un ensemble de moyens techniques – ou infrastructures – et un ensemble de règles stratégiques – ou infostructures – permettant aux

---

<sup>1</sup> Pierre MUSSO (dir), *Réseaux et sociétés*, PUF, Février 2003, p5.

<sup>2</sup> Henry BAKIS, *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, Que sais-je ?, 1993, p3.

<sup>3</sup> Pierre MUSSO, *Télécommunications et philosophie des réseaux*, PUF, 1997, p36.

<sup>4</sup> Ibid, p42.

<sup>5</sup> Ariel COLONOMOS, *Sociologie des réseaux transnationaux : communautés, entreprises et individus : lien social et système international*, l'Harmattan, Mai 2000, p22.

<sup>6</sup> Sophie BEJEAN Maryse GADREAU, « Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé », *Revue d'Économie Industrielle*, n°81, 1997, 3ème trimestre, p78.

acteurs possédant des droits d'accès d'élaborer entre eux et de contrôler des relations créatrices de valeur »<sup>1</sup>.

Le réseau est défini aussi comme un moyen de réduction des coûts reliant des acteurs appartenant à une même chaîne de valeur et ayant des relations bilatérales de types clients/fournisseurs<sup>2</sup>.

Une autre catégorie d'auteurs définit le réseau par rapport aux relations qui existent entre les acteurs qui échangent les informations dans un cadre informel<sup>3</sup>.

Pour les ingénieurs, le réseau fait référence à l'interconnexion d'équipements complémentaires qui coopèrent dans le but d'assurer le transport des personnes, de l'énergie, des matières et des informations d'une source à une destination<sup>4</sup>.

Pour les économistes, le réseau est défini en tant qu'objets visant à mettre en relation les fournisseurs et les clients de certains biens et services assurant par conséquent une certaine intermédiation économique<sup>5</sup>.

Le réseau est défini également comme étant une idéologie où règnent la convivialité, l'égalité, la transparence et la liberté<sup>6</sup>. Il est perçu aussi comme une technologie de l'esprit<sup>7</sup>.

Aussi nombreuses, toutes les définitions du réseau convergent vers des points communs et insistent sur les critères du groupe, d'interrelations, d'échange, de partage, de coordination et d'économie d'échelle.

## **b. Essais typologiques**

La diversité des définitions de la notion « réseau » a conduit plusieurs auteurs à proposer divers essais typologiques dont la plupart sont construits sur des dimensions différentes. Ainsi, ils peuvent prendre des formes très différentes selon le secteur d'activité dans lequel ils s'insèrent.

Pierre BOULANGER<sup>8</sup>, distingue quatre familles de réseaux, basées essentiellement sur le mécanisme de distribution du pouvoir :

- Les réseaux intégrés qui se caractérisent par la descendance du pouvoir de l'initiateur du réseau vers les entités membres qui en sont dépendantes ;
- Les réseaux fédérés, dans lesquels, le pouvoir remonte vers le haut du réseau à partir d'élections et de mécanismes de délégation des entités membres ;

---

<sup>1</sup> CF Gérard BELL et Michel CALLON, « Réseaux technico-économiques et politique scientifique et technologique », *STI de l'OCDE*, N° 14, 1994, pp 67-127.

<sup>2</sup> CF Carlos JARILLO, « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, N°9, 1988, pp 31-41.

<sup>3</sup> CF Mark GRANOVETTER, « Economica Action And Social Structure : The Problème Of Embeddedness », *American Journal Of Sociology*, Vol 91, N° 3, Novembre 1985, pp 485-510.

<sup>4</sup> Nicolas CURIEN, *Economie des réseaux*, La découverte, 2000, p5.

<sup>5</sup> Ibid, p7.

<sup>6</sup> Pierre MUSSO (dir), *Réseaux et sociétés*, Op.cit, p53.

<sup>7</sup> Ibid, p56.

<sup>8</sup> CF, Pierre BOULANGER, *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, 1995, 239 p.

- Les réseaux associés, dans lesquels le pouvoir est latéral et distribué entre partenaires unis dont les rapports de force sont équilibrés ;

- Les réseaux maillés, dans lesquels le pouvoir est « polycentré » émanant de différents centres ayant des rapports de coordination et de coopération.

François PICHAULT<sup>1</sup> quant à lui, distingue trois formes de réseaux :

- Les réseaux coopératifs où les partenaires mettent en commun leur savoir-faire autour d'une firme pivot jouant le rôle « d'ensemblier » ;

- Les réseaux d'intermédiation où un partenaire joue le rôle d'intermédiaire entre le marché et les producteurs des biens et services ;

- Les réseaux externalisés où le partenaire leader (donneur d'ordres), confie à des sous-traitants les activités ne relevant pas de son activité principale.

Pour ce qui est de Michèle HEITZ<sup>2</sup>, elle distingue quatre types de réseaux :

- Les réseaux-tampons où les partenaires protègent leur savoir-faire spécifique et mettent en commun des activités similaires pour atteindre un objectif déterminé ;

- Les réseaux transactionnels se caractérisent par l'existence de relations d'échange entre les partenaires permettant de renforcer la chaîne de valeur par la mise en commun d'activités complémentaires ;

- Les réseaux d'orchestration se caractérisent par la mise en commun d'activités complémentaires très spécifiques entraînant la constitution d'actifs forts consistant à la capacité « d'orchestrer » les différents éléments ;

- Les réseaux heuristiques dans lesquels les partenaires mettent en commun des activités similaires pour créer de savoir-faire spécifique au niveau du réseau.

Concernant Isabelle ORGOGOZO<sup>3</sup>, elle distingue deux formes de réseaux :

- Les réseaux cloisons mobiles qui se caractérisent par la recherche de flexibilité avec une grande mouvance de partenariat ;

- Les réseaux caravanes qui sont centrés sur les projets avec un caractère éphémère de partenariat.

Raymond MILES et Charles SNOW<sup>4</sup>, proposent trois formes de réseaux :

---

<sup>1</sup>CF, François PICHAULT, «La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles», Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 46, 2002, pp 59-75.

<sup>2</sup> Michèle HEITZ, « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », Les cahiers de recherche de Grefige, N°2000-14, pp 01-17.

<sup>3</sup> CF, Isabelle ORGOGOZO, Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles, Edition d'organisation, Mars 1991.

<sup>4</sup> CF, Raymond MILES et Charles SNOW, « Causes of Failure in Network Organizations », California Management Review, vol. 34, N°4, 1992, pp 53-63.

- Les réseaux internes comprennent des entités appartenant à la même entreprise qui sont en relation grâce aux mouvements fournisseurs-clients ;
- Les réseaux dynamiques constitués par des partenariats créés pour répondre à une demande extérieure ou pour réaliser un projet ;
- Les réseaux stables sont créés par des partenaires (fournisseurs, distributeurs), pour répondre à une demande prévisible.

### **c. Morphologie des réseaux**

L'étude morphologique des réseaux permet aux auteurs de comprendre les transformations enregistrées ou qui sont en cours au sein de leur organisation. On distingue généralement trois représentations morphologiques :

- L'infrastructure : constitue la couche basse du réseau<sup>1</sup> et comprend l'ensemble d'éléments structuraux notamment, les équipements techniques, les constructions et les points de vente qui forment son ossature. Cette infrastructure mesure l'importance d'un réseau par rapport aux autres ;
- L'infostructure : représente la couche médiane du réseau et se compose des services intermédiaires de contrôle et de commande qui ont pour rôle essentiel d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure<sup>2</sup> ;
- Les services finals rendus par le réseau constituent la couche haute qui est en relation avec les clients.

Une maquette bien représentée du réseau avec ces trois couches précitées, lui permet de se positionner sur le marché en tant que leader et être compétitif. Le réseau pourrait jouer ainsi son rôle d'information, d'anticipation, d'influence, d'innovation, d'organisation, de défense et de responsabilité.

## **2. Les approches s'intéressant aux réseaux**

Le concept « réseau » est de plus en plus employé dans la littérature mondiale pour décrire les liens qui se tissent entre les firmes nationales ou internationales, en vue de résister à la concurrence mondiale et aux effets de l'innovation.

Malgré les études qui ont été focalisées sur ce concept, il demeure difficile à comprendre sa signification et à cerner son mécanisme, d'autant plus que ses définitions et ses typologies sont aussi nombreuses et complexes que ses formes.

A ce premier handicap, s'ajoute un autre relatif à sa délimitation. En effet, certains courants vont émerger et vont élargir le sens du concept « réseau ».

---

<sup>1</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, p8.

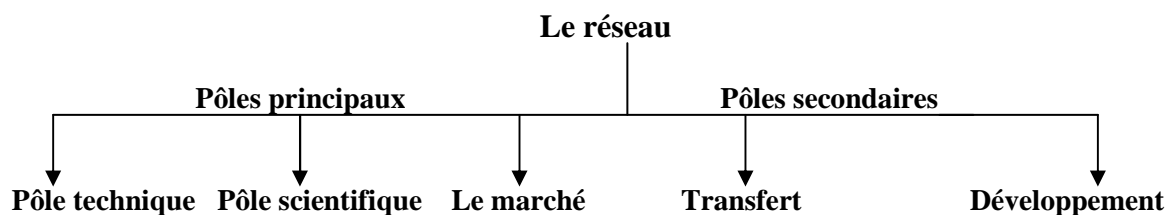
<sup>2</sup> Ibid, p9.

### a. L'approche holiste

Le holisme est un système de pensée pour lequel les caractéristiques d'un être, d'un ensemble ou d'une entité ne peuvent être connues que lorsqu'on les considère et les appréhende dans leur totalité, et non pas quand on en étudie chaque partie séparément. La vision holiste invite les chercheurs de plusieurs spécialités à élargir le domaine d'observation des disciplines scientifiques et nécessite la pluridisciplinarité.

Michel CALLON a essayé d'exploiter la vision holiste en sociologie et la répercuter sur les réseaux dans leur dimension technique et économique. Ainsi, il définit le réseau comme « un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et diffusion de procédés de production, de biens et de services dont certains donnent lieu à une transaction marchande »<sup>1</sup>.

Selon la vision holiste de CALLON, le réseau est organisé en trois pôles principaux et deux pôles secondaires dont les relations sont basées essentiellement sur la combinaison de la confiance, l'autorité et le marché.



**Figure I. 2 Les pôles du réseau**

Marc GRANOVETTER<sup>2</sup> ira plus loin en développant une vision socio-économique des réseaux, se basant sur les relations économiques et sociales entre les partenaires. Dans ce contexte, les groupes doivent tisser des liens et assurer la création, la transmission, la diffusion et la transformation des informations.

Hans BIRGER THORELLI considère quant à lui, que « toute l'économie peut être vue comme un réseau d'organisations avec une grande hiérarchie de réseaux interconnectés qui lui sont subordonnées »<sup>3</sup>. Le pouvoir devient un concept primordial dans l'analyse des réseaux. Dans ce contexte, l'auteur identifie cinq sources de pouvoir : le pouvoir économique de base, le pouvoir technologique, la confiance, l'expertise et la légitimité<sup>4</sup>.

### b. L'approche parcellaire

Ce courant s'intéresse aux relations qui existent entre les firmes au sein du réseau, il a remis en cause les anciens principes de la théorie de la firme. Il comprend trois visions :

<sup>1</sup> Michel CALLON, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in Les figures de l'irréversibilité en économie, sous la direction de Robert BOYER, BERNARD CHAVANCE et Olivier GODAR, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1991, p76.

<sup>2</sup> Cf, Richard SWEDBERG et Marc GRANOVETTER, The sociology of economic life, Westview Press, 1992.

<sup>3</sup> Hans Birger THORELLI, « Network : between market and hierarchies », Strategic management Journal, 1986, Vol 7, pp 37-51.

<sup>4</sup> Ibid.



- La vision transactionnelle : selon cette vision, le réseau est défini comme étant un mécanisme intermédiaire de coordination interindividuelle entre la hiérarchie et le marché, permettant de diminuer les coûts internes de la hiérarchie et ceux externes de la transaction. Il s'agit d'une institution déterminée qui correspond à un mode de gouvernance lié par des contrats spécifiques. Dans ce cas le réseau est, soit analysé du côté du marché soit du côté de la hiérarchie. Cette vision a été développée par Olivier EATON WILLIAMSON<sup>1</sup> et William GARI OUCHI<sup>2</sup> ;

- La vision des ressources compétentes : apparue en 1959 avec l'ouvrage d'Edith PENROSE intitulé, "The theory of the growth of the firm" et approfondie par George RICHARDSON dans son ouvrage "The organisation of Industry". Selon cette vision, la diversification de l'entreprise est fonction non du profit à en tirer, mais des compétences à mobiliser et que c'est la coopération entre les firmes organisées en réseaux qui serait l'alternative au marché. Cette coopération inter-firmes est vue non comme une organisation intermédiaire, mais comme une forme de la division du travail distinct du marché et de la hiérarchie.

- La vision évolutionniste : cette vision a émergé avec notamment Richard NELSON et Sidney WINTER qui se sont inspirés de l'analyse de Joseph Alois SCHUMPETER. Selon cette approche, qui constitue le prolongement de la vision des ressources compétentes, l'entreprise dispose du savoir-faire et des routines (compétences des individus "skills") qui peuvent se transformer en gênes et limiter l'intérêt des ressources productives. Dans cette optique, les réseaux pourraient être à l'origine de la création des ressources au sein de la firme.

### **3. La vie des réseaux**

La concentration en réseaux est devenue une condition sine qua none pour les entreprises en activité dans la nouvelle économie mondiale. Le réseau garantit la compétitivité, la performance, la durabilité, les économies d'échelle, facilite l'apprentissage organisationnel, contribue efficacement à la formation du personnel, maîtrise les marchés, réagit rapidement aux changements dans l'économie, améliore la flexibilité de l'entreprise, accède aisément à des sources de financement et réduit les risques.

Trois forces poussent les entreprises à se réseauter, la montée en puissance des clients qui demandent de plus en plus du « sur-mesure », l'innovation et l'intensité de la concurrence<sup>3</sup>.

#### **a. La logique de création**

La création du réseau ne pose aucun problème sur le plan théorique, il suffit que les entités présumées le composer, se mettent d'accord sur la procédure et les moyens à allouer. Le problème se pose au niveau de sa gestion et de sa stabilité.

---

<sup>1</sup> CF, Olivier Eaton WILLIAMSON, « Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives », Administrative Science Quarterly, volume 36, juin 1991, pp 269-296.

<sup>2</sup> CF, William Gari OUCHI, « Market, Bureaucraties and clans », Administrative Science Quarterly, volume 25, 1980, pp 129-141

<sup>3</sup> CF, Michael HAMMER et James CHAMPY, Reengineering the Corporation, Harper Collins, 1993.

Créer des réseaux, c'est créer des liens pour échanger et apprendre les uns des autres et c'est dans cette logique que la création revêt une importance primordiale. Elle passe d'abord par le choix du domaine d'activité (réseau routier, informatique, téléphonique, bancaire, commercial, touristique...) et par le choix des partenaires qui devront tous travailler en synergie. Ces derniers, doivent impérativement répondre à des conditions fixées par le comité du réseau, qui va déterminer leur acceptation en son sein, parmi lesquelles on peut citer à titre exhaustif et non limitatif, la valeur ajoutée qu'ils représentent pour le réseau, leurs chiffres d'affaires, leurs tailles au sein du marché, leurs capacités à innover...

Dans ce cadre, il est possible de distinguer plusieurs types de créations :

- Les réseaux issus d'un processus de reengineering ou de réorganisation des processus d'affaires internes qui permet à une entreprise de se réorganiser autour de ses processus, consistant à supprimer les barrières internes (géographiques, fonctionnelles, hiérarchiques...). Ainsi les changements auront lieu à l'intérieur de l'entreprise qui va s'organiser en entités opérationnelles de type clients-fournisseurs ;

- Les réseaux résultant de l'externalisation qui permet à une entreprise de confier à une ou plusieurs entreprises extérieures, l'exploitation d'une partie ou de tout le maillon de sa chaîne de valeur ;

- Les réseaux nés d'un processus d'assemblage de noyau, principe selon lequel une entreprise fait appel à d'autres entreprises, les mettant en commun dans le but de réaliser un projet précis qui leur a été confié. Le noyau constitué reste en contact direct avec le marché et joue ainsi le rôle d'assembleur ;

- Les réseaux créés d'une ou plusieurs associations. Selon ce principe, plusieurs entreprises décident de s'associer pour donner suite à une demande du marché en terme de produit ou de service ou pour donner vie à un projet déterminé ;

- La création du réseau doit prendre en considération le but pour lequel il doit exister, et ce pour rechercher une certaine complémentarité entre les entreprises ou pour mettre en commun les mêmes activités. Dans ce contexte Michèle HEITZ<sup>1</sup> distingue deux formes de logique :

- La logique complémentaire du réseau, dans ce cas les entités qui le constituent assurent une complémentarité de l'activité entreprise ;

- La logique additive du réseau, dans cette situation les activités des partenaires sont similaires et l'objectif recherché est d'atteindre des avantages concurrentiels.

## **b. La structure organisationnelle**

Par la suite, les membres du réseau doivent entrer dans une deuxième phase qui consiste à déterminer les modalités du fonctionnement du réseau et sa structure organisationnelle tout en assurant sa stabilité et sa continuité.

---

<sup>1</sup> Michèle HEITZ, Op.cit, pp 01-17.

Les modalités de fonctionnement du réseau sont déterminées par les membres du comité ou le bureau dirigeant selon son domaine d'activité.

Les entités du réseau sont regroupées soit par fonction soit par structure. Dans le premier cas, les unités sont regroupées selon l'activité exercée, c'est-à-dire d'une façon fonctionnelle. Dans le deuxième cas, le réseau connaît un changement dans la position des individus et de ses éléments, on parle ainsi de structure-projet.

Dans ce contexte, une répartition des pouvoirs est nécessaire pour fixer la hiérarchie. Pierre BOULANGER distingue quatre formes de pouvoir au sein du réseau :

- Le pouvoir ascendant provient de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime ;
- Le pouvoir descendant issu d'un élément central fort qui décide des règles et du niveau de délégation ;
- Le pouvoir latéral se répartit horizontalement entre les partenaires selon leurs rapports de force au sein du réseau ;
- Le pouvoir polycentré tient son origine des centres de décision unis par des liens contractuels ou de coordination

La stabilité du réseau signifie sa pérennité et sa bonne forme. Cette stabilité est mesurée par la nature des liens qui caractérise les partenaires au sein du réseau, sa manière d'agir face aux réactions des partenaires internes, l'intensité des barrières à l'entrée et à la sortie du réseau ainsi que par la durée du partenariat.

### **c. La fiabilité et la performance**

La fiabilité et la performance sont deux critères par lesquels un réseau est jugé réussi ou non. Qui dit fiabilité et performance, dit des attentes bien spécifiques que le réseau doit satisfaire.

Trois niveaux de performance sont à distinguer<sup>1</sup> :

- La performance de l'organisation qui atteint ses objectifs, considérée comme une mécanique. Il s'agit d'un modèle purement rationnel ;
- La performance de l'organisation considérée comme une capacité d'adaptation, on parle ici d'un modèle naturel ;
- La performance de l'organisation aboutissant au contrôle des ressources environnantes, c'est le modèle appelé écologique.

Ainsi distinguées, ces trois formes de performance du réseau doivent répondre aux attentes suivantes :

---

<sup>1</sup> Gilles PACHE et Claude PARAPONARIS, L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles, Les éditions de l'ADREG, Février 2006, p68.

- La stabilité-durabilité : sans la stabilité du réseau la durabilité de sa synergie ne peut exister. La stabilité suppose que le réseau travaille dans des conditions normales, voire optimales et que les partenaires collaborent entre eux, chacun en ce qui le concerne, dans un climat sain et convivial. La stabilité du réseau assure son durabilité dans le temps, qui de son côté montre clairement que le réseau est en parfait état et les partenaires travaillent en pleine synergie et dans un état coopératif ;

- La loyauté : les partenaires d'un réseau doivent être loyaux à l'égard de leurs paires, aux principes et aux objectifs pour lesquels le réseau a été créé. En faisant preuve d'une telle loyauté, ils témoignent du respect qu'ils ont à l'égard du réseau. Cette loyauté se traduit d'abord par la continuité des relations entre les partenaires au sein du réseau et en second lieu par le développement d'obligations et le sens de responsabilité. Il s'agit d'un idéal contractuel entre les partenaires et le réseau ;

- La qualité : La démarche de concentration et de partage des expériences, s'inscrit évidemment dans une optique de recherche de qualité et de rigueur dans l'exécution des tâches confiées aux partenaires au sein du réseau dans le but d'obtenir des résultats efficaces. Chaque membre s'efforce d'atteindre les objectifs fixés par le réseau afin de réaliser la plus haute qualité de travail dans ses démarches opérationnelles ;

- La transparence : elle doit être permanente dans la phase d'éparpillement du réseau, car c'est elle qui permet que la confiance s'instaure entre les partenaires du même réseau et entre les actants eux même ;

- La gestion : La bonne gestion du réseau regroupe l'ensemble des activités permettant d'assurer son bon fonctionnement, dans le but d'atteindre les objectifs escomptés et de livrer les services attendus. Ces activités peuvent être regroupées selon leurs fonctionnalités en cinq domaines importants de gestion : la gestion de configuration, des fautes, des performances, des coûts et de la sécurité ;

- Le pilotage : Le pilotage des entreprises formant le réseau est l'œuvre d'un collectif de managers. Le pilotage est organisé par des outils, des méthodes et des procédures établies et maîtrisées. La morphologie du collectif performant adopte une gestion locale, qui permet la montée du pilotage par les standards et le foisonnement des groupes projets. L'évolution principale dans les instruments et outils du management est liée à l'informatisation de cette activité.

### **III. LE MANAGEMENT DES RESEAUX**

Le fonctionnement des entreprises concentrées au sein des réseaux, nécessite une collaboration et une coordination multiples de tous les partenaires, d'où se pose le problème de gestion de ces organisations matricielles, qui donne lieu le plus souvent, à des conflits devant l'absence d'une politique managériale générale et claire.

La gestion d'un réseau doit comprendre impérativement la gestion des acteurs internes, des acteurs externes et des objectifs recherchés par chaque acteur. Cette mission difficile et délicate nécessite un grand savoir-faire et un esprit d'initiative.

## **1. La gestion des acteurs internes**

La nécessité de coordination entre les partenaires d'un même réseau a fait exploser l'organigramme classique basé sur la hiérarchie verticale et horizontale, sous la houlette d'une direction générale de fer. Les tendances actuelles de la gestion des ressources humaines, montrent clairement que le personnel exerçant au sein d'un réseau n'a pas toujours une hiérarchie bien spécifique.

Devant ce constat, les managers ont changé leur attitude vis-à-vis du personnel exerçant au sein du réseau. La bonne gestion commence par le bon choix au départ.

### **a. Le profil recherché**

Le travail entre acteurs au sein d'un réseau, nécessite un prérequis du côté du personnel : les diplômes, les formations, l'expérience, l'histoire personnelle et le savoir-faire, choses qui ne sont guère disponibles dans les formes classiques d'organisation des entreprises. Les caractéristiques individuelles du titulaire du poste expliquent beaucoup son comportement et son rôle au sein du réseau.

La pertinence du réseau repose en premier lieu sur le choix de son personnel. Le "réticulaire" qui est un individu qui se définit en fonction du réseau où il exerce, aura plus de chance de s'intégrer au sein du réseau, de trouver des solutions pour les problèmes et d'être géré facilement par rapport à un individu normal.

Le rôle du comité du réseau est de repérer les individus pouvant exercer au sein de la toile et s'intégrer facilement dans ses rouages, tout en étant rentables et efficaces. D'après les études effectuées dans ce sens, plusieurs catégories de personnes peuvent être recrutées par le réseau pour y occuper un poste et assumer une responsabilité.

Il y a d'abord les métèques<sup>1</sup> qui sont les plus avantagés pour ce genre de travail eu égard à leur éducation, leur expérience professionnelle, leur carrière et la facilité de leur intégration.

Ensuite, il y a ceux qui changent fréquemment d'emploi, s'il y a opportunité, pour améliorer leur situation socioprofessionnelle et matérielle.

La troisième catégorie concerne ceux qui sont déjà employés au sein du réseau et dont l'intégration initiale en son sein n'a pas posé de problèmes.

Si les caractéristiques de ces individus sont acquises avant même leur entrée au sein du réseau proprement dit, elles peuvent aussi développer leur capacité professionnelle après leur recrutement. La gestion individuelle de ces compétences ne pose aucun problème pour le comité chargé de cette mission.

---

<sup>1</sup> CF, Vincent RIGAL et Thierry WEIL, « Les pannes dans l'industrie. Premier épisode : un scandale invisible », Gérer et Comprendre, N° 2, Mars 1986.

## **b. La gestion du groupe**

La diversité culturelle ou ethnique des équipes exerçant au sein du réseau, peut être source de nuisances et de problèmes, dans la mesure où les partenaires n'arrivent pas à trouver un terrain d'attente ou instaurer un climat serein de communication. Le principal problème dont souffre la majorité des réseaux est l'absence d'une équipe collaborative et innovante capable de produire et de s'interconnecter avec les autres composantes du système.

La bonne gestion suppose pour les dirigeants du réseau, de choisir dans le possible, une équipe homogène, la mobiliser pour le travail dans un climat de collaboration, la doter des moyens, la former, l'orienter et la motiver.

La bonne gestion suppose aussi, le choix d'une politique globale intégrant toutes les composantes de la toile, tout en évitant les problèmes qui peuvent dégénérer en querelles entre les partenaires.

La bonne gestion suppose également, l'encouragement des membres du réseau les plus actifs et la valorisation de leurs efforts, surtout s'ils arrivent à résoudre les problèmes de leur entourage immédiat.

Gérer efficacement, c'est avoir la personnalité et le savoir-faire qui permettent de mener un groupe de personnes vers des objectifs, sans disposer d'un statut conféré de pouvoir.

Cette ligne de conduite doit aller en parallèle avec certaines règles indispensables pour la survie du réseau:

- Choisir des partenaires d'un poids égale afin de créer un équilibre dans les prises de décisions ;
- Eviter de chercher le consensus entre les acteurs et que la décision la plus pertinente soit prise ;
- Proposer plusieurs scénarios afin d'anticiper les réactions des partenaires ;
- Aller directement au but et éviter la généralité dans le traitement des données ;
- Rappeler toujours aux acteurs les objectifs et les aspirations du réseau ;
- Créer un climat d'humour entre les partenaires ;
- Favoriser le développement d'un milieu de travail stimulant, valorisant et sécuritaire.

Bien qu'il s'avère difficile d'appliquer toutes ces recommandations, il s'avère utile de trouver un compromis entre les partenaires du même réseau afin d'instaurer une confiance mutuelle et œuvrer pour la dynamique du groupe.

### **c. La gestion des valeurs propres**

Les valeurs sont des principes innés qui sous-tendent notre conception d'un univers idéal et qui impliquent les humains de respecter des lignes directrices de la société ou de l'institution.

Le comité de gestion du réseau se trouve face à un problème épineux qui concerne la gestion de ces valeurs humaines propres à chacun du personnel exerçant au sein du réseau. Le problème se pose aussi au niveau des règles et des normes que doivent respecter et le partenaire et le personnel, tout en restant dans la ligne de conduite édictée par l'entité.

Les managers du réseau doivent exiger de la part des partenaires et leur personnel le respect des règles en vigueur, la reconnaissance, l'équité, la rigueur, la transparence, l'efficacité et la fidélité au réseau. Dans ce cadre, les partenaires doivent associer valeurs humaines et performances collectives et travailler avec leurs paires dans un climat de confiance, de loyauté et de responsabilité, afin de mobiliser pleinement, au service du réseau, les capacités d'innovation et d'action.

La collaboration efficace ne peut être efficiente, que s'il existe une confiance entre les acteurs et une responsabilité partagée entre les services. Ce choix nécessite le respect de certaines conditions dans la structure ainsi que le respect du mode de fonctionnement du réseau, la distribution du pouvoir...

Les acteurs du réseau doivent apprendre à écouter et se faire écouter, respecter et se faire respecter et c'est comme ça que se forment les bonnes règles de la relation et c'est ce que les spécialistes appellent : l'assertivité.

En définitive, la gestion des acteurs internes qui passe d'abord par le bon choix des partenaires efficaces et des personnes compétentes, responsables et engagées, s'inscrit dans le sillage d'un travail d'équipe dans un cadre collaboratif et s'appuie sur un certain nombre de valeurs humaines.

## **2. La gestion des acteurs externes**

Outre la gestion des acteurs internes du réseau, le comité dirigeant de la toile, a une mission aussi délicate que la première, c'est la gestion des acteurs externes qui sont en relation avec le réseau. Il s'agit principalement des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des prestataires de service, des collaborateurs, voire même des concurrents dans le cadre d'une entente entre réseaux.

Cette mission nécessite pour le comité de gérer les alliances, le caractère relationnel du pouvoir et les contradictions de chaque acteur.

### **a. La gestion des alliances**

Par alliance entre réseaux et acteurs externes, on entend des actes établis par des traités qui permettent officiellement à ces entités de se lier en vue d'atteindre des objectifs commerciaux ou financiers. Ces alliances peuvent comprendre de nombreux partenaires concentrés en réseaux ou de simples entreprises opérant individuellement. La raison

principale de l'existence des alliances est la création de valeurs supplémentaires que les partenaires internes du réseau et les acteurs externes pourront se partager.

Grosso modo, les alliances ont toujours une double dimension, ce que les partenaires peuvent accomplir ensemble et ce que chacun peut y gagner pour lui-même.

Gary HAMEL et Yves DOZ<sup>1</sup>, distinguent trois types d'alliances stratégiques: les alliances de cooptation par lesquelles les concurrents deviennent des alliés, les alliances de co-spécialisation qui permettent de créer des valeurs synergiques par la combinaison des ressources des partenaires et les alliances destinées à l'apprentissage de savoir-faire.

Ces auteurs divisent le champ d'application des alliances en trois dimensions : une dimension stratégique adoptée par chaque partenaire, une dimension économique concernant le bénéfice que peut tirer chaque partenaire de l'alliance et une dimension opérationnelle qui détermine le travail commun des partenaires.

La gestion des alliances par le comité du réseau pose un problème majeur sur le plan réel, surtout si les acteurs externes sont d'une taille inégale ou si le projet objet de l'alliance, constitue pour les uns, une question de vie ou de mort et pour les autres, une simple option complémentaire.

Le comité de gestion doit prendre en considération les caractéristiques de chaque acteur externe et de bien négocier avec les partenaires avant de prendre des décisions.

### **b. La gestion du caractère relationnel du pouvoir**

Le caractère relationnel du pouvoir entre le réseau et les acteurs externes peut revêtir trois formes : le déséquilibre, la dépendance ou la réciprocité. Les acteurs ne peuvent tirer des avantages de leur collaboration que s'ils travaillent dans un cadre de réciprocité en toute confiance.

Le problème qui se pose pour le réseau est le suivant : comment connaître la force des acteurs externes avant d'entrer en alliance avec eux, sachant pertinemment que l'information est le plus souvent imparfaite sur le marché réel et la confiance n'est pas garantie ?

Le comité se trouve ainsi dans l'obligation de gérer cette situation d'une manière intelligente et d'étudier les comportements des acteurs :

- Identifier les acteurs externes potentiels susceptibles d'entrer en alliance avec le réseau ;
- Déterminer le comportement de chaque acteur ;
- Identifier les objectifs recherchés par chaque acteur ;
- Déterminer la marge de manœuvre de chaque acteur et le degré de sa réaction ;
- Identifier les stratégies propres à chaque acteur ;

---

<sup>1</sup> CF, Gary HAMEL et Yves DOZ, L'avantage des alliances : logique de création de valeur, Dunod, 28 Avril 2000.



- Adopter des scénarios pour riposter à une intervention de force inattendue de la part d'un acteur.

Cette attitude adoptée par le réseau est tout à fait normale dans un climat où règnent la concurrence, la compétitivité et la mondialisation.

Une fois étudié et analysé, le comportement des acteurs externes potentiels va amener le comité du réseau à choisir les acteurs les plus performants avec lesquels il cherche à entrer en alliance. Chaque acteur va être géré selon sa catégorie socioprofessionnelle, sa taille, sa part du marché...

### **c. La gestion de la responsabilité et des contradictions des partenaires et des acteurs**

La caractéristique principale d'un réseau est l'existence d'un nombre important de partenaires qui collaborent ensemble et constituent le noyau de la structure, et un nombre aussi considérable constitué des acteurs externes, qui sont en relation d'alliance avec le réseau. Chacun de ses acteurs a son propre rôle à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure et cherche à satisfaire ses intérêts propres pour gagner un avantage compétitif par rapport à l'autre, malgré l'existence de la coopération, de la confiance, de la fidélité et de l'intérêt commun.

Le réseau avec une responsabilité de réussir, se trouve confronter à de multiples stratégies et d'intérêts divergents de la part des acteurs internes et externes, difficultés qui risquent de mettre fin à son existence.

Pour remédier à cette lacune, le comité de gestion du réseau aura un rôle primordial à jouer avec les acteurs, concernant essentiellement l'apprentissage et l'orientation dans une situation de transparence totale. Il est de son ressort d'inculquer à ces acteurs la manière adéquate pour se découvrir et s'adapter l'un à l'autre, d'harmoniser les discordances et de définir les tâches de chacun.

## **3. La gestion des objectifs**

Dans une structure composée d'un réseau en interrelation avec des acteurs externes, il est tout à fait logique qu'il y aurait une contradiction dans le choix des objectifs prioritaires et les orientations de base, même si la grande structure de l'entité ne le permet pas, vu les actes en alliances et les concentrations qui devraient normalement fixer à l'avance des objectifs communs travaillant les intérêts du réseau et ses alliés. A défaut, toute l'organisation pourrait se trouver en péril, d'où la nécessité pour le comité de gestion d'élaborer une stratégie des priorités en accord avec les acteurs externes et de traiter les objectifs conflictuels.

### **a. Les conflits entre projets et leurs financements**

Parmi les problèmes qui se posent pour le comité de gestion du réseau, figurent les conflits entre les projets et les choix stratégiques des partenaires dans la politique générale du réseau. Dans ce cadre, faut-il respecter les exigences des projets tracées dans la stratégie globale du comité général ou exploiter une situation incorporant une innovation sur le marché

et permettant pour le réseau de bénéficier d'un avantage compétitif, qui n'est pas en relation directe avec les objectifs établis ?

Faut-il encore préférer un investissement de long terme sur un autre de court terme ou vice versa ou encore choisir un investissement coûteux mais avantageux sur le long terme, au détriment d'un investissement peu coûteux mais d'une faible rentabilité financière sur le court terme ?

Outre le conflit entre les projets proposés par les partenaires, vient s'ajouter un autre aussi important concernant les questions de financement des projets et les allocations de ressources. Ce problème se pose pour les dirigeants du réseau qui doivent allouer les ressources disponibles pour les financements. Ici encore se pose la question des critères qui déterminent si un projet est prioritaire ou pas et s'il est rentable ou pas.

### **b. Le choix des objectifs prioritaires**

D'une manière objective, le comité dirigeant du réseau peut procéder, en collaboration avec les partenaires et les acteurs externes, à choisir les objectifs qui constituent la priorité pour la continuité du réseau et son bien être, loin de tout conflit. Cette phase est plus simple qu'on le croit et il suffit que les agents soient convaincus de l'importance, voire de la sacralité d'un objectif, pour qu'ils s'arrangent à le fixer dans la case de priorité et l'atteindre par la suite.

Cette phase nécessite une abnégation de la part des acteurs notamment si les objectifs présentés par chacun représentent le même degré d'importance et que le réseau ne peut choisir que quelques uns.

Devant une multitude de projets et d'objectifs contradictoires et parfois complémentaires, les acteurs doivent faire l'objet d'un esprit de coopération et collaborer dans un climat serein loin de tout conflit en adoptant une approche rationnelle consistant à rechercher un compromis entre eux et à rapprocher les objectifs du compromis en question.

### **c. La gestion proprement dite**

Sur le plan réel, il est difficile pour le comité du réseau de gérer efficacement les objectifs établis par les partenaires, ce qui touche négativement et directement la planification du réseau et rend difficile l'élaboration d'un compromis entre les acteurs.

Devant une telle instabilité, le pilotage peut être vu comme la meilleure alternative pour la planification, pris comme une technologie et non comme une stratégie.

Le pilotage peut être assuré par un comité comprenant des personnes choisies parmi les partenaires dont le but est de veiller au bon fonctionnement des projets choisis par le réseau, en procédant à des démarches d'analyses, de planifications et de prise de décisions, tout en disposant de toute l'autorité de rendre les arbitrages adéquats en vue d'assurer une conduite efficiente des projets.

Ainsi, le pilotage peut être considéré comme la solution par excellence pour une bonne gestion des objectifs du réseau.

## CONCLUSION

Le monde n'est plus ce qu'il était après le dépassement du modèle industriel adopté depuis la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et amélioré dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Ce modèle industriel traditionnel sur lequel se sont basées les grandes entreprises dans leur production, a laissé la place à une nouvelle conception, plaçant les connections au cœur de toute l'activité économique et dotant le monde de l'entreprise d'un outil efficace capable de revivifier les chaînes en léthargie, qu'est « le réseau ».

Le modèle « réseau » a été bel et bien adopté par les entreprises depuis le début des années 1970 sous différentes formes. Les mouvements de concentration ont été l'armée de salut pour les petites entreprises qui espèrent sortir de la déconfiture et un point géostratégique pour les grandes firmes, cherchant à maintenir leur hégémonie au niveau international et influencer les décisions socioéconomiques, voire politiques.

Dans la littérature économique, sociologique et industrielle, le modèle « réseau » reste une réponse apportée par les entreprises à de multiples questions relatives aux choix des formes appropriées de concentrations inter-firmes qui permettent de garder les structures en vie et garantir leur prospérité.

L'adoption du réseau en tant que mode de concentration pertinent, permet aux entreprises, notamment celles exclues du monde économique et commercial, de résoudre les maux qui leurs sont causés par la globalisation et la mondialisation des marchés, la concurrence farouche avec les multinationales, les innovations accélérées dans le monde et le développement rapide des technologies.

---

## Chapitre 2

### L'ENTREPRISE-RESEAU : UN MODE D'ORGANISATION REUSSI

#### INTRODUCTION

L'entreprise-réseau ou firme réseau est une nouvelle forme d'organisation alternative aux modèles antérieurs, basée essentiellement sur la coopération, la collaboration et la coordination entre les partenaires opérant dans différents secteurs d'activité. Pour Manuel CASTELLS, l'entreprise-réseau est le fruit de « l'organisation autour de projets réalisés en coopération par des segments de firmes différentes »<sup>1</sup>.

Au niveau de l'entreprise-réseau, les barrières internes disparaissent, les firmes qui la constituent s'organisent en équipes de travail autonomes, le pouvoir devient décentralisé, la coordination revêt un caractère fondamental dans le travail et c'est le réseau qui supprime la hiérarchie. C'est une organisation souple et particulière, présente dans plusieurs secteurs notamment celui de l'information (Nokia, IBM, Hewlett Packard)<sup>2</sup> et de l'automobile.

En fait, l'entreprise-réseau est venue en réponse à de nombreuses questions posées par les managers sur les modes de gestion de leurs entreprises ayant enregistré une baisse tendancielle des profits et une incapacité à faire face à une concurrence qui devient de plus en plus farouche au fil du temps, situation qui s'est traduite par la perte des parts de marché au niveau national et international et l'impossibilité de suivre la cadence et le rythme imposés par les géants.

Ainsi, l'entreprise classique – forme d'organisation dominante dans la littérature managériale d'alors –, reconnaît qu'elle ne peut plus atteindre les objectifs escomptés par les dirigeants en travaillant seule selon la méthode classique. Une remise en cause de ses valeurs et de ses paradigmes devient une nécessité absolue pour changer de peau et devenir une entreprise-réseau opérant dans un climat de réouverture et de réinvention internationale.

La survie de l'entreprise-réseau ne peut être assurée que grâce aux multiples relations qu'elle peut tisser avec ses partenaires : clients actuels et potentiels, fournisseurs et sous-traitants, distributeurs, concurrents, autorités locales...ses relations synergiques de type gagnant-gagnant garantissent sa continuité, sa prospérité et sa durabilité et lui permettent de s'épanouir.

L'entreprise ainsi organisée en réseau contribue efficacement à produire de la valeur au niveau local et national : elle offre les produits et les services, elle coordonne l'activité pour concrétiser l'offre et gère le réseau pour réaliser le processus d'activité. Cette nouvelle forme d'organisation véhicule la créativité dans ses relations avec son monde interne et externe.

Nous quittons l'ère de l'industrialisation pour entrer dans une nouvelle ère, celle du savoir et de l'information avec toutes ses transformations qui inquiètent de plus en plus les organisations. Ces dernières doivent impérativement s'adapter et s'unir en réseau qui semble

---

<sup>1</sup> Manuel CASTELLS, La galaxie internet, Fayard, Janvier 2002, p86.

<sup>2</sup> Nicolas CURIEN et Pierre-Alain MUET, La société de l'information, La documentation française, Avril 2004, p12.

être le passage obligé vers une meilleure compétitivité dans un environnement mondial, global et évolutif.

Dans ce chapitre on va essayer d'analyser les facteurs expliquant la concentration des entreprises en réseaux (I), les conditions de réussite de l'entreprise-réseau (II) et le mode de fonctionnement de cette entité (III).

## **I. LES FACTEURS EXPLIQUANT LA CONCENTRATION EN RESEAU**

Le réseau est le moyen par lequel les entreprises peuvent supporter les contraintes du marché et de l'économie, accéder au savoir, concentrer les compétences et devenir des acteurs actifs au niveau mondial. Le réseau devient une nécessité pour les entreprises voire même une condition pour leur survie et leur existence.

### **1. Les changements imposés par la conjoncture actuelle**

Trois facteurs<sup>1</sup> essentiels ont influencé le mode actuel de gestion des entreprises et ont poussé les décideurs à faire évoluer leurs organisations obsolètes et s'organiser en mode réseau. Il s'agit du phénomène de globalisation, les innovations notamment technologiques et la financiarisation de l'économie.

#### **a. Le phénomène de globalisation**

Par globalisation on entend l'extension supposée du raisonnement économique à toutes les activités humaines sur le globe terrestre, (production, consommation et distribution) ainsi que leurs composants (travail, capital, information, gestion, matières premières...). Dans le domaine des affaires, on parle de globalisation lorsqu'une entreprise essaie de pénétrer un marché étranger vierge en développant de nouveaux produits et services ou en les adaptant à la clientèle étrangère, et ce dans le but d'externaliser sa production, gagner une part du marché et réaliser les bénéfices.

Depuis 1990, la globalisation a connu un tournant majeur grâce à l'amélioration des technologies notamment celles de l'information, qui ont facilité la circulation des renseignements au niveau mondial et le développement des moyens de transport qui ont augmenté l'intensité de la compétitivité entre les nations et les entreprises.

Cependant, la globalisation peut être fatale pour les économies développées dans la mesure où elle s'accompagne de ce qu'on peut appeler le nomadisme industriel engendré par la recherche des salaires les plus bas à travers le monde et sans prendre en considération la notion de la qualité. Elle peut être aussi à l'origine des licenciements massifs au sein des entreprises, des situations de faillite des organisations eu égard à la compétitivité qu'elle engendre et des mouvements de délocalisation des activités, comme elle peut provoquer l'instabilité des capitaux et des dettes.

Malgré ses conséquences néfastes, la globalisation de l'économie mondiale contribue au renforcement des concentrations et des intégrations des entreprises. Ainsi, les conquêtes des marchés étrangers par les grandes firmes opérant dans les différents secteurs d'activité, cherchant une main d'œuvre bon marché, ont obligé les entreprises locales à s'organiser et à s'insérer dans des réseaux locaux, régionaux ou nationaux dans le but de garder leur position et être plus compétitives sur le plan national qu'international.

---

<sup>1</sup> Brigitte RORIVE, « L'organisation des entreprises en réseau », La Revue de la CFDT, volume 73, Septembre-Octobre 2005, p27.

## **b. Les innovations technologiques**

L'expression « innovations technologiques » était peu répandue dans le monde et peu utilisée dans le jargon littéraire et scientifique vu sa connotation qui fait référence à la technologie.

L'innovation en général qui se distingue de l'invention et de la découverte est définie selon le manuel d'Oslo comme « l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés »<sup>1</sup>.

Par innovation technologique on entend, l'introduction sur le marché d'une ou plusieurs nouvelles technologies ou l'amélioration de celles existantes en vue d'augmenter la capacité de production d'un produit, améliorer sa fabrication, acquérir un avantage compétitif par rapport à la concurrence...

Dans une économie capitaliste avec un marché mondialisé, l'innovation technologique avec toutes ses composantes revêt un caractère éminent pour les entreprises et décide de leur continuité ou de leur disparition les poussant parfois à se concentrer en réseaux et à adopter des nouvelles technologies – couteuses et compliquées – pour survivre. Comme le souligne Joseph SCUMPETER :

« Le capitalisme, répétons le, constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique, et non seulement, il n'est jamais stationnaire, mais il ne pourrait jamais le devenir. Or, ce caractère évolutionniste du processus capitaliste ne tient pas seulement au fait que la vie économique s'écoule dans un cadre social et naturel qui se transforme incessamment et dont les transformations modifient les données de l'action économique: certes, ce facteur est important, mais, bien que de telles données à un accroissement quasi automatique de la population et du capital, ni aux caprices des systèmes monétaires - car ces facteurs, eux aussi, constituent des conditions et non les causes premières. En fait, l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle - tous éléments créés par l'initiative capitaliste... L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives, depuis l'atelier artisanal et la manufacture jusqu'aux entreprises amalgamées telles que [l'] US Steel, constituent d'autres exemples des éléments neufs. Ce processus de Destruction Créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme: c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter... »<sup>2</sup>.

## **c. La financiarisation de l'économie**

C'est la part des activités financières (banques, assurances et placements) dans le produit intérieur brut (le PIB) d'un pays. Elle provient des opérations financières effectuées par les entreprises et les particuliers ainsi que des actifs financiers dont ils disposent. La financiarisation de l'économie a été accélérée par le biais de deux facteurs : la politique fiscale souple adoptée par certains pays pour attirer les capitaux étrangers et le développement des financements internationaux dans le cadre de la mondialisation.

La financiarisation de l'économie entamée à partir des années 70 a permis un développement extraordinaire des activités financières dans le monde, enrichissant Etats, entreprises et particuliers. Cependant, il ne faut pas négliger un de ses aspects néfastes surtout

---

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523pdf>.

<sup>2</sup> Joseph Aloï SCHUMPETER, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, 1990, pp 115-116.

à l'encontre des entreprises des pays en développement qui concerne principalement la perte de leur patrimoine propre au profit des multinationales disposant de la liquidité et de l'expérience.

La dimension financière a contraint les entreprises à modifier leur mode d'exploitation et de gestion tout en prenant en considération le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel dans un cadre de développement durable. Cette remise à niveau imposée par la financiarisation de l'économie a été derrière la concentration des entreprises en réseau. La formation du personnel, la réorganisation des structures des firmes, le développement et l'intensification des relations entre les entreprises qui ont des activités complémentaires, la concentration des capitaux ; étaient autant de facteurs qui ont facilité le passage d'un mode de fonctionnement classique à un mode de fonctionnement moderne qui gravite autour de l'entité réseau.

## **2. Les facteurs psychotechniques**

Outre les facteurs technologico-économiques cités supra, d'autres facteurs psychologiques et techniques ont été à l'origine des concentrations des entreprises en mode réseau et ont influencé leur environnement et leur mode d'organisation. Il s'agit de la recherche de l'internationalisation, la proximité et le développement de la technologie de l'information.

### **a. L'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises est un phénomène récent qui renvoie automatiquement à la globalisation de l'économie. Avec une concurrence de plus en plus accrue entre les entreprises au niveau mondial, les managers des entreprises ne peuvent plus compter sur leur territoire national pour évoluer et négliger par conséquent la dimension internationale dans leur stratégie globale. Ils se trouvent ainsi contraints d'établir une politique entrepreneuriale extravertie visant à conquérir les territoires d'outre mer.

Dans le cadre de la libération des échanges au niveau international, le monde a assisté à une grande ouverture des économies nationales qui s'est traduite par l'augmentation des investissements des entreprises à l'étranger venant en réponse à leurs soucis d'expansion et de développement. Ces investissements ont été à l'origine de l'intensification des mouvements de l'internationalisation, soit par l'intermédiaire des fusions-acquisitions ou des implantations directes dans les pays d'accueil.

Outre les phénomènes de concurrence et de libération des échanges, les divergences d'intérêt commercial et économique entre les entreprises et leurs pays d'origine, les amènent à se multinationaliser et à rechercher d'autres opportunités ailleurs (pays d'accueil) pour exposer leur produit et augmenter leur profit.

Pour surmonter ces problèmes et réussir leur internationalisation, les entreprises doivent se concentrer en réseau avec d'autres entreprises situées dans les pays d'accueil ou former des sous-traitants. Toutes les entreprises concernées bénéficieront de cette situation et travailleront dans un climat de confiance mutuelle. Les alliances stratégiques entre les entreprises doivent susciter des gains d'alliance qui constituent les bases de toute une série



d'avantages concernant essentiellement des avantages compétitifs, stratégiques et comparatifs<sup>1</sup>.

## **b. La proximité**

La proximité territoriale, psychologique, familiale et culturelle était à l'origine de la formation des réseaux d'entreprises dans le temps et dans l'espace dans différents pays d'extrême orient et de l'Europe. Les entreprises des pays comme le Japon (Kigyo shudan et Keirutsu), la Chine (Jaiziqiye) et la Corée (Chaebol)<sup>2</sup> se sont constituées autour des réseaux familiaux. Ceux de la Sicile ont été créés par des familles du même sang qui se sont connectées à d'autres entreprises situées en Italie proche géographiquement

La proximité géographique et culturelle peut être considérée comme un facteur déterminant dans la concentration des entreprises en réseaux. C'est ce que Michael PORTER appelle le "cluster" et le définit comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités »<sup>3</sup>.

Ainsi exploitée, la proximité pourrait engendrer des effets positifs sur le réseau et créer une situation concurrentielle. Combinée à d'autres politiques économiques et commerciales initiées par le réseau, à l'instar d'une politique de bas prix, de qualité, d'agglomération géographique, l'entité entière pourrait en sortir bénéficiaire.

## **c. Le développement des nouvelles technologies de l'information**

La naissance d'un nouveau paradigme basé sur la technologie de l'information, peut être observée dans la transformation de la technologie informatique dans sa relation avec la société et l'économie. « Le changement actuel de paradigme peut être considéré comme le passage d'une technologie fondée principalement sur des intrants d'énergie bon marché à une autre, essentiellement fondée sur des intrants peu coûteux d'information, grâce aux progrès dans la micro-électronique et la technologie des communications »<sup>4</sup>.

La technologie de l'information a donné naissance à la société de l'information (Johoka shakai) qui est une invention nippone, utilisée pour la première fois en 1978 par Alain MINC et Simon NORA<sup>5</sup> qui ont publié un rapport à la demande du premier ministre français de l'époque<sup>6</sup> Raymond BARRE.

Manuel CASTELLS<sup>7</sup> pense qu'il existe un certain nombre de caractéristiques qui constituent la base de la société d'information. Ces caractéristiques qui sont le cœur du paradigme de la technologie de l'information peuvent être divisées selon l'auteur en trois : l'information constitue la matière première de ce nouveau paradigme, la présence des effets des nouvelles technologies et la possibilité d'adapté le nouveau paradigme au réseau.

---

<sup>1</sup> Jean-Louis MUCCHIELLI, « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales », Revue Economique, Volume 43, N° 4, Juillet 1992, p651.

<sup>2</sup> Manuel CASTELLS, La Société en réseaux, Op.cit, pp 210-216.

<sup>3</sup> Michael PORTER, La concurrence selon Porter, Village Mondial, 21 Novembre 2004, p207.

<sup>4</sup> Giovanni DOSI et alii, Technical Change and Economica Theory, Pinter, Juillet 1988, p10.

<sup>5</sup> CF, Simon NORA et Alain MINC, L'informatisation de la société, Seuil, Juin 1978.

<sup>6</sup> Manuel CASTELLS, Fin de millénaire, Op.cit, p272.

<sup>7</sup> Manuel CASTELLS, La Société en réseaux, Op.cit, p87.

Ainsi, le développement récent des nouvelles technologies d'information a été à l'origine de l'apparition d'une troisième révolution industrielle selon certains auteurs dont notamment Daniel COHEN<sup>1</sup>. Le développement des réseaux d'entreprises est dû essentiellement à l'utilisation et à la généralisation des NTIC qui ont facilité la communication des informations et par conséquent la collaboration interentreprises.

Les NTIC constituent un stimulant pour les firmes pour former une seule entité d'entreprises constituée d'un certain nombre de partenaires qui complètent les uns les autres, et ce en vue de survivre aux aléas du marché. Selon Gilles PACHE et Isabelle BACUS-MONTFORT « ... La firme à l'initiative du réseau opte pour une croissance contractuelle qui mobilise des actifs plus au moins spécifiques auprès de divers partenaires, plutôt que d'en avoir la propriété. Cette forme dont l'existence est liée au développement des NTIC facilite la gestion des interdépendances et procure une plus grande flexibilité, mais au prix d'une évolution des rôles et des compétences des acteurs »<sup>2</sup>.

### **3. Les avantages de la concentration en réseau**

Par le biais des liens internes et externes qu'elle tisse avec ses partenaires qui lui permettent de travailler en synergie dans un climat de confiance réciproque, l'entreprise-réseau tire toute une panoplie d'avantages stratégiques quant à cette concentration concernant essentiellement la maîtrise des processus de l'entreprise et des marchés, la réalisation des économies d'échelle et l'augmentation de la flexibilité et le temps de réaction.

#### **a. Maîtriser les processus et les marchés**

Michel HAMMER et James CHAMPY<sup>3</sup> proposent une redéfinition du rôle de l'entreprise et la réinvention de son mode de gestion autour de ses processus en vue de réaliser les profits, dominer les marchés existant, conquérir de nouveaux marchés et développer ses avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises.

Les processus de l'entreprise correspondent à un certain nombre d'activités traditionnelles qu'elle exécute au jour le jour et qui sont dans la majorité des cas occultés par un organigramme. Ils combinent des flux (matières), des ressources (matériels), des connaissances (savoir-faire), des procédures (modes opérationnels)...

Les processus sont difficiles à gérer et à maîtriser par les entreprises parce qu'ils nécessitent beaucoup d'efforts et d'énergie (le temps et l'argent). En s'organisant en réseau avec d'autres partenaires, l'entreprise-réseau peut identifier les processus qui posent le plus de problèmes et ceux qui ont le plus d'impact sur les clients et les maîtriser par la suite. Avant d'atteindre cette étape, elle doit redéfinir le rôle des acteurs (internes et externes) et revoir leurs responsabilités et leurs tâches spécifiques.

Cette remise à l'ordre n'est possible que si l'entreprise est repensée comme un système unique et non comme un conglomérat avec de multiples stratégies et orientations qu'elle cherche à atteindre.

---

<sup>1</sup> Daniel COHEN, Op.cit, p66.

<sup>2</sup> Gilles PACHE et Isabelle BACUS-MONTFORT, « Le management logistique intégré », Revue Problèmes Economiques, N° 2792, 15 janvier 2003, pp 08-13.

<sup>3</sup> CF Michael HAMMER et James CHAMPY, Le Reengineering, Dunod, 2003.

Ainsi maîtrisée, l'entreprise doit améliorer ses processus en réduisant leurs défauts et leurs variabilités, et ce en vue d'optimiser la satisfaction de ses clients et augmenter sa part des bénéfices. L'amélioration des processus permettra à l'entreprise de se restructurer de l'intérieur et de se repositionner à l'extérieur ce qui va lui faciliter la dominance des marchés.

### **b. Réaliser les économies d'échelle**

La concentration des entreprises en une seule entreprise-réseau leur permet de produire ensemble plutôt que séparément et réaliser ainsi des économies d'échelle<sup>1</sup>. Cette notion économique correspond à la réduction du coût unitaire d'un produit que l'entreprise obtient en augmentant sa production. Autrement dit, l'entreprise réalise des économies d'échelle si chaque bien qu'elle produit coûte moins cher lorsque les quantités produites augmentent.

La réalisation des économies d'échelle passe nécessairement par la maîtrise notamment des coûts fixes et ensuite des coûts variables qui varient avec la variation de la production. En augmentant sa production, l'entreprise pourrait répartir ses coûts fixes sur de nombreux produits ce qui permettra de réduire le coût unitaire.

Outre la maîtrise des coûts fixes, les économies d'échelle peuvent provenir du partage des fonctions d'encadrement comme la gestion du personnel, la distribution, la baisse des coûts d'exploitation, la répartition des risques et le marketing<sup>2</sup>.

### **c. Augmenter la flexibilité et le temps de réaction**

Avec la mondialisation et la globalisation, l'environnement économique est devenu instable et la recherche de la flexibilité par les entreprises apparaît comme une nécessité absolue pour survivre.

La concentration en réseau permet d'alléger la structure hiérarchique des entreprises généralement complexe, adapter leurs stratégies et plans d'action aux exigences des marchés et à l'environnement et augmenter la flexibilité du réseau entier face aux changements de la conjoncture économique et améliorer ses performances.

La flexibilité du réseau peut être observée dans trois niveaux : la flexibilité du personnel (possibilité pour le personnel d'exécuter des tâches variées) qui nécessite un horaire adéquat et une rémunération adaptée au travail effectué. La flexibilité des équipements qui suppose la polyvalence du matériel utilisé pour la réalisation de la production (capacité à effectuer des opérations diversifiées). La flexibilité de l'organisation qui suppose l'emploi par le réseau de modes d'organisation et de gestions variés.

Une fois la flexibilité augmentée, le réseau pourrait réagir très vite et répondre aux attentes de la clientèle, s'adapter aux changements, identifier les menaces, acquérir une technologie avancée, conquérir un nouveau marché, lancer un produit compétitif...

---

<sup>1</sup> Kim HUYNH et Damien BESANCENOT, Economie industrielle, Editions Bréal, 2004, p23.

<sup>2</sup> Ibid, pp 23-24.

## **II. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE L'ENTREPRISE-RESEAU**

Les firmes en général cherchent toujours à maximiser leur profit, rester compétitives et conquérir de nouveaux marchés. Cependant, il faut remarquer que cet objectif idéal n'est possible que s'il existe une harmonie entre les acteurs dans le cycle de vie du produit ou du service depuis sa production jusqu'à sa vente. Une entreprise réussira mieux son activité si ses fournisseurs, ses distributeurs et ses expéditeurs sont efficaces et sont en parfaite harmonie avec elle. Cette entente entre ces acteurs ne constitue pas un partenariat dans le cadre d'un réseau déterminé. Pour arriver à ce stade de collaboration et créer une seule entité (entreprise-réseau) pouvant faire face à la concurrence et réussir dans son activité, certaines conditions sont nécessaires dans le cadre d'un travail complémentaire entre les partenaires à savoir : une coopération étroite entre les partenaires, une concurrence-coopération avec innovation et un échange de l'information<sup>1</sup>.

### **1. La coopération**

Les relations inter-firmes élaborées dans le cadre des entreprises-réseaux ont connu une augmentation marquante ces dernières années. En effet, l'exacerbation de la concurrence intensive a imposé aux entreprises de s'adapter rapidement aux impératifs du marché et à gérer les incertitudes. Les structures organisationnelles des entreprises se sont devenues de plus en plus souples, et grâce aux accords de coopération et de collaboration conclus entre les firmes, elles peuvent désormais travailler dans un cadre de confiance mutuelle et dans un milieu innovant.

Aussi, « Le partage des ressources, la complémentarité des rôles, le travail en commun se transforment en interdépendance dans le cadre d'un climat de confiance (...) Cette interdépendance vient à son tour renforcer la confiance entre les individus »<sup>2</sup> et par conséquent, favoriser la coopération entre les firmes.

#### **a. Le dépassement de la hiérarchie traditionnelle**

Au sein des réseaux d'entreprises classiques (figure 1), la hiérarchie prend une forme descendante avec un seul sens, du haut en bas où les informations et les ordres ne peuvent avoir qu'un sens unique et ne peuvent être émanés que d'une entreprise dominante en dehors de toute initiative de consultation ou de concertation.

Dans ce type de hiérarchie, les décisions concernant la politique générale du réseau sont discutées au sommet avec l'encadrement supérieur, qui de son côté, discute avec les cadres les parts qui les concernent et ainsi de suite jusqu'à ce que l'information arrive à la base en provenance du sommet en passant de poche en poche<sup>3</sup>. Cette procédure en cascades présente l'inconvénient d'être lourde et étalée dans le temps.

Dans cet exemple de hiérarchie, les informations et les ordres prennent les formes de cascade avec un sens unique. Les discussions sont rares et les entités dominées subissent la loi

---

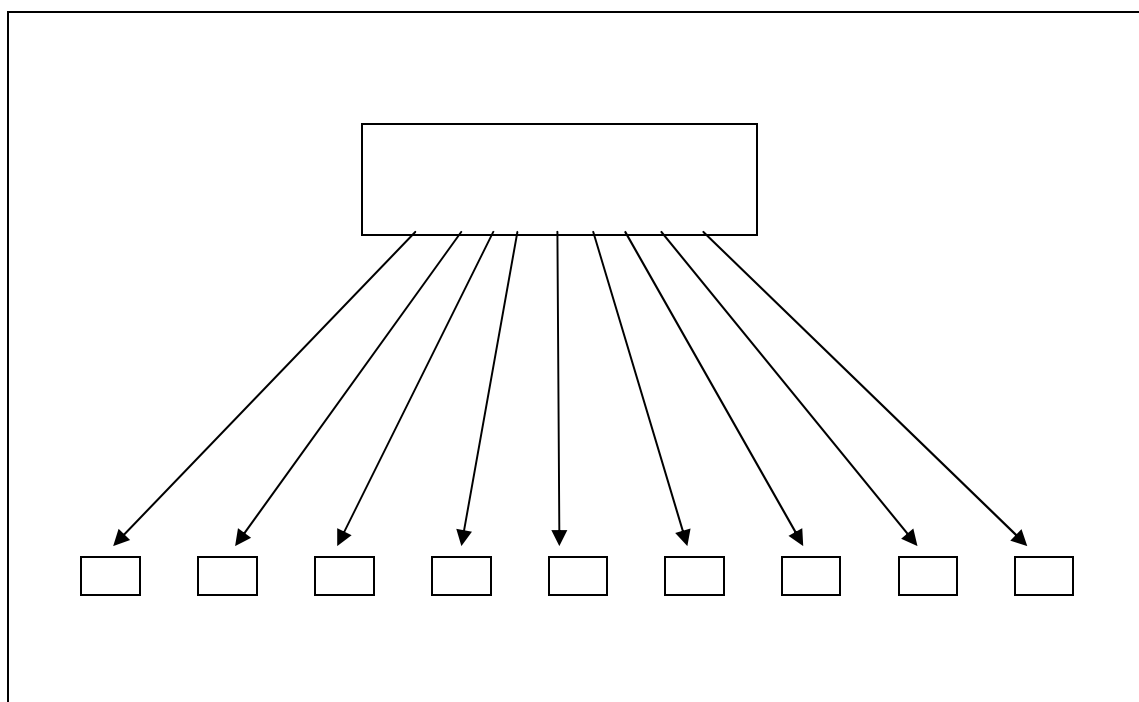
<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN, L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la chaire Bombardier produits récréatifs, PUQ, 2003, p85.

<sup>2</sup> Emmanuel JOSSERAND, L'entreprise en réseau, Vuibert, 2001, pp 21-27.

<sup>3</sup> Pierre LEBEL, Améliorer la qualité de vie au travail par la participation, Editions Sociales Françaises, Janvier 1990, p29.

du plus fort. Le mode organisationnel de cette forme hiérarchique tend à disparaître laissant la place à une nouvelle forme de type coopératif.

Schématiquement, cette hiérarchie prend la forme de la figure 1 :



**Figure II. 1 Hiérarchie traditionnelle<sup>1</sup>.**

### **b. La nouvelle hiérarchie**

Dans ce type de hiérarchie qui supprime la hiérarchie d'origine traditionnelle, les relations inter-firmes sont à double ou plusieurs sens et la hiérarchie au sens strict du terme fondée sur les ordres mécaniques à sens unique avec un chef qui ordonne et des subordonnés qui exécutent, disparaît presque du marché, laissant la place à la coopération et à la coordination entre les entreprises constituant le réseau, qui ont quasiment la même taille et qui sont chapeautées par une entreprise pivot qui a plus d'expérience et de maturité.

Dans ce type de hiérarchie, les décisions sont prises en concertation avec tous les acteurs et l'information circule dans tous les sens, horizontalement et verticalement, en amont et en aval et le seul intérêt reste le bien être de tous les membres du réseau et la recherche commune des profits.

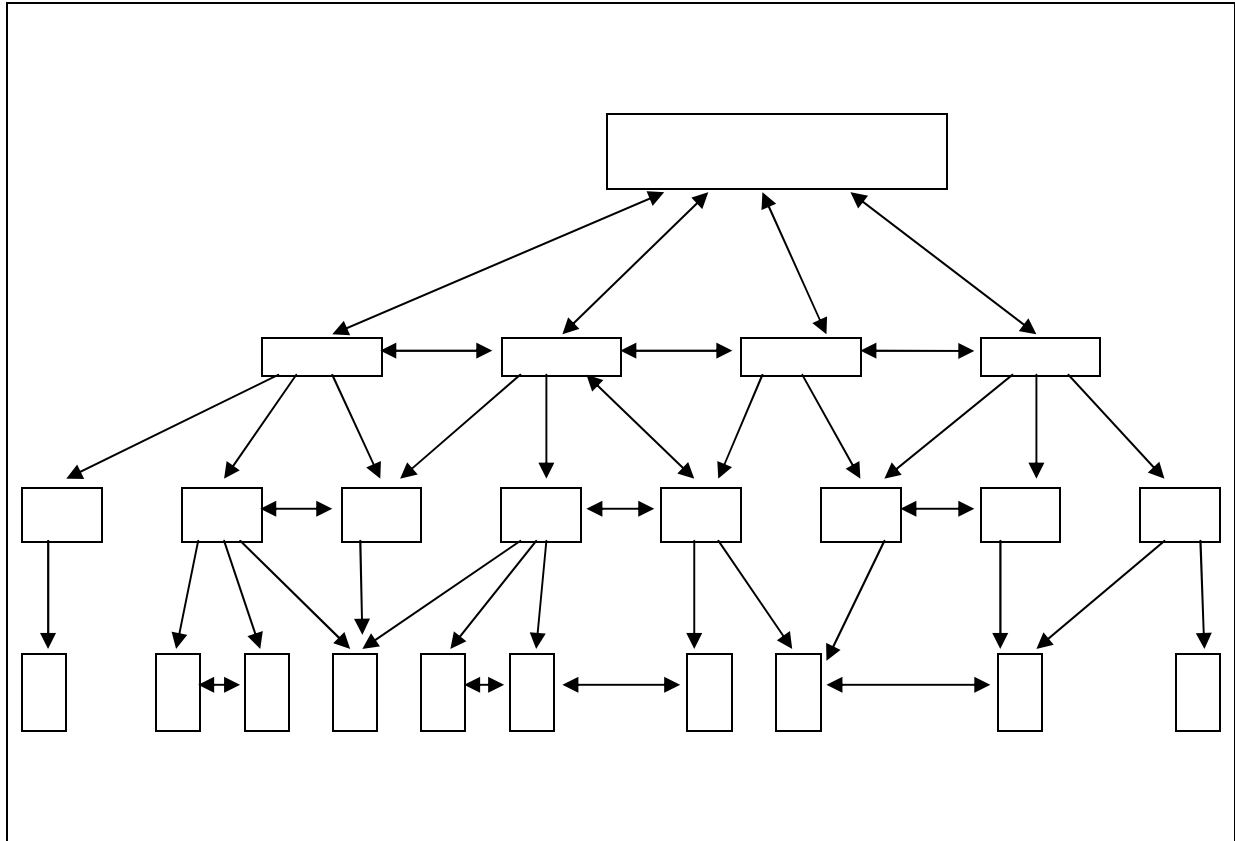
Dans ce cas de figure, l'entreprise-réseau est marquée par l'intervention croissante des partenaires dans son fonctionnement organisationnel et dans ses choix en matière de gestion des ressources humaines qui remplacent la hiérarchie traditionnelle d'origine<sup>2</sup>. Ces interventions qui ne perturbent en rien le bon fonctionnement du réseau, ont pour but essentiel l'amélioration des prestations et des conditions de travail et de fonctionnement des firmes où

<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN, Op.cit, p86.

<sup>2</sup> Mélanie ANTOINE et alii, Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise, Edition De Boeck, Juillet 2006, p57.

la production se fait dans un climat motivant avec plus de confiance mutuelle, d'esprit collaboratif, de coordination et de juste équilibre entre les ordres et les relations entre les partenaires.

La nouvelle hiérarchie prend la forme suivante :



**Figure II. 2 Hiérarchie nouvelle<sup>1</sup>**

### **c. L'organisation de la coopération**

La nouvelle hiérarchie caractérisant le réseau impose une collaboration étroite et une coordination efficace entre les firmes partenaires où une firme ou quelques unes jouent le rôle de pivots alors que le reste des entreprises partage le rôle d'associés<sup>2</sup>. Le plus souvent, le rôle de l'entreprise pivot est attribué à celle qui a plus de l'expérience au sein du réseau ou celle dont le secteur d'activité est un secteur considéré clé et influent.

La coopération entre les partenaires nécessite l'élaboration de contrats à moyen et à long terme pour amortir les investissements notamment ceux des sous-traitants et maximiser les profits, de telle sorte que toutes les firmes du réseau doivent être gagnantes. Généralement, la phase de l'élaboration de contrats constitue une étape cruciale pour les membres puisque chacun va chercher à réaliser le contrat le plus juste possible.

<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN, Op.cit, p86.

<sup>2</sup> Ibid

Il est à noter que la collaboration ne conduit pas nécessairement à réaliser des bénéfices par le réseau, les pertes sont aussi envisageables, d'où la nécessité de prévoir un tel résultat au moment de fixation des objectifs.

La coopération suppose un travail en synergie entre tous les partenaires dans un climat de confiance, la mobilisation des ressources communes et un échange d'informations dans tous les sens. Cette coopération peut apporter plusieurs avantages pour le réseau : réduction des incertitudes, maîtrise des prix, encouragement des investissements notamment en matière d'innovation...

## **2. La coalition concurrence-coopération et l'innovation**

La coopération entre les firmes composant le réseau ne signifie pas mettre un terme à la concurrence au sein du même réseau, bien au contraire, il faut chercher les compétences et encourager la compétition entre les firmes ayant le même secteur d'activité pour que l'entité entière soit compétitive avec ses concurrents externes. L'esprit d'innovation doit être encouragé afin de développer les potentialités du réseau et sa capacité à évoluer dans un milieu innovateur.

### **a. La concurrence-coopération**

L'une des caractéristiques marquantes au sein des réseaux d'entreprises dans plusieurs grands secteurs de l'économie est la concomitance de deux grandes stratégies antipodes, en l'occurrence : la concurrence entre les firmes partenaires ayant une même activité au sein d'un même réseau et la coopération bi ou multilatérale entre ces firmes qui sont entièrement ou potentiellement rivales. Cette contradiction idéologique ne va pas contre les intérêts du réseau et ses objectifs prioritaires.

Une stratégie de concurrence-coopération oblige chaque entreprise à faire un arbitrage dans ses relations avec ses partenaires eu sein du réseau, entre la part de collaboration amicale et celle de la concurrence hostile qu'elle est prête à engager, prenant en considération ses intérêts personnels (rester au sein du réseau et être compétitive). Comme le souligne implicitement Marie-Thérèse LETABLIER : « Le caractère composite du groupe engendre inévitablement des tensions entre les intérêts individuels de certains de ses membres, les intérêts particuliers à une profession et l'intérêt collectif qui doit émerger de la défense d'une représentation partagée de l'appartenance à un même lieu »<sup>1</sup>.

Ce mélange étrange entre la concurrence et la coopération nous rappelle le vieux concept de district industriel décrit en 1900 dans les écrits de l'économiste Alfred MARSHALL et repris ultérieurement par les économistes italiens Giacomo BECCATINI<sup>2</sup>, Arnaldo BAGNASCO et Carlo TRIGILIA<sup>3</sup>, dans leurs travaux sur les agglomérations artisanales des PME de la "troisième d'Italie".

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse LETABLIER, « La logique du lieu dans la spécification des produits référés à l'origine », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°3, 2000, p479.

<sup>2</sup> Cf, Giacomo BECCATINI, *Le district marshallien: une notion socio-économique*, 1990, in Gorges BENKO et Alain LIPIETZ, *Les régions qui gagnent*, PUF, 1992.

<sup>3</sup> Cf, Arnaldo BAGNASCO et Carlo TRIGILIA, *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*, Edition de l'ENS de Cachan, 1993.

Même s'il existe un climat de coopération entre les partenaires du réseau, la concurrence entre les firmes ayant les mêmes spécialités peut être parfois utile pour le bien commun de l'entité dans le cas où une firme ne se trouve plus en mesure de répondre aux normes du réseau. Une solution de rechange<sup>1</sup> parmi les entreprises concurrentes s'avérerait ainsi efficace.

### **b. La gestion du dilemme concurrence-coopération**

Avec l'existence du dilemme concurrence-coopération, le réseau se trouve dans une situation délicate, il est impérativement nécessaire pour le comité dirigeant d'adopter une tactique afin d'éviter aux firmes partenaires d'adopter les deux stratégies les unes vis-à-vis des autres. L'intérêt général de l'entité doit primer sur les intérêts individuels de chaque firme et le climat de confiance mutuelle et de coordination doit toujours régner entre les partenaires.

Une telle situation paradoxale nécessite l'emploi d'une stratégie managériale efficace et convaincante par le réseau afin d'amener les firmes à travailler ensemble, en coopérant entre elles et en coordonnant leurs efforts. La coopération qui est la clé de réussite du réseau est un fait incontestable, en l'absence de coopération on ne peut plus parler de réseau ou d'alliance. Toutefois, la concurrence ou l'esprit de compétition qui fait référence au conflit des intérêts et à la guerre des positionnements reste souhaitable entre les partenaires ayant la même activité tant qu'elle est loyale respectant les normes et l'éthique du travail.

La gestion du dilemme concurrence-coopération peut s'avérer facile si les managers des firmes partenaires disposent des valeurs entrepreneuriales immuables telles : l'innovation, la créativité, la prise de risque, la compréhension, la perception..., et ce dans l'absence d'un esprit égoïste et des calculs opportunistes.

Les économistes préfèrent résoudre une telle situation en se référant aux enseignements de la théorie des "conventions" qui préconise la mise en place d'une convention ou d'une charte qui peut réglementer les rapports entre les partenaires du réseau et leurs comportements réciproques. Parfois ambiguë parfois claire, la convention peut être définie comme « une conviction individuelle sur le comportement collectif »<sup>2</sup> ou encore « une acceptation implicite de règles de pensée ou de conduite construites socialement et non imposées par la nature, et qui permettent aux individus de savoir comment doivent se comporter dans des situations données, sans avoir recours à un calcul privé »<sup>3</sup>. Elle peut être définie aussi comme « un postulat dont la nécessité découle de l'incapacité de la logique marchande à rendre compte de plusieurs situations économiques caractérisées par l'interaction durable entre acteurs (indétermination concurrentielle, concurrence oligopolistique, coopération et hiérarchie) »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN, Op.cit, p89.

<sup>2</sup> Pierre-Yves GOMEZ, Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Dunod, Juillet 1996, p174.

<sup>3</sup> Pierre-Yves GOMEZ, « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », Revue Française d'Economie, Volume X, N°3, 1995, p139.

<sup>4</sup> Bernard DE MONTMORILLON, « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in Gérard KOENIG (coordinateur), De nouvelles théories pour gérer l'Entreprise du XXIème siècle, Economica, Juin 1999, p179.



### **c. L'innovation et les milieux innovateurs**

L'innovation doit être présente dans l'esprit des managers des entreprises formant le réseau. Elle constitue la seule façon pour le réseau de prendre un avantage déterminant sur les concurrents<sup>1</sup>. Par innovation on entend la création de nouveaux produits ou services, le développement de ceux existants, l'optimisation du système productif et l'introduction des nouvelles technologies et techniques au sein du réseau. C'est l'innovation qui fait la particularité d'un réseau par rapport à ses concurrents, comme le souligne Olivier CREVOISIER : « L'innovation est donc avant tout un processus de différenciation face à la concurrence : différenciation du secteur par rapport aux autres secteurs, différenciation de l'entreprise face à ses concurrents, etc. »<sup>2</sup>.

Le développement du réseau et son épanouissement ne peuvent être garantis que par l'adoption des technologies matérielles et immatérielles à l'instar de l'intranet, l'internet, la bureautique, la productique, les technologies systémiques, les technologies organisationnelles... Ces technologies doivent être absorbées par le capital humain afin d'en garantir un bon usage.

Le processus d'innovation ne pourrait atteindre le zénith que si le réseau dispose d'une veille technologique et stratégique efficace capable de recueillir les informations, les organiser, les analyser, les synthétiser et d'en tirer des conclusions pouvant orienter le réseau. Jacques MORIN<sup>3</sup> s'est inspiré du Stanford Research Institute pour distinguer deux types de veille utiles pour les organisations à savoir : le scanning qui constitue le premier balayage de l'environnement extérieur du réseau et le monitoring qui permet au réseau de se focaliser sur la zone qui représente un intérêt particulier.

L'évolution du réseau doit être faite dans un milieu innovateur pouvant susciter le développement autonome des savoir-faire<sup>4</sup> pour mettre en œuvre le processus d'innovation. Ces milieux innovateurs qui ne sont pas des systèmes stables, doivent être stimulés par les réseaux existants afin de renouveler leur capacité d'innovation<sup>5</sup>.

### **3. L'échange et le partage des informations**

Dans une entreprise-réseau, les partenaires ne peuvent réussir dans leur activité et travailler en synergie sans l'adoption d'une politique de communication et le partage et l'échange des informations. La performance du réseau va dépendre donc de sa connexité, c.à.d. sa capacité structurelle à faciliter la communication entre ses membres<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean FAU, Acteurs et fonctions économiques dans la mondialisation, L'Harmattan, Janvier 2002, p46.

<sup>2</sup> CF, Olivier CREVOISIER, « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », Revue d'économie régionale et urbaine, N° 1, 2001.

<sup>3</sup> Jacques MORIN, L'excellence technologique, édition Jean PICOLLEC, 1985, p129.

<sup>4</sup> Guy LOINGER et Jean-Claude NEMERY, Recomposition et développement des territoires : enjeux économiques, processus, acteur, L'Harmattan, Mai 2000, p58.

<sup>5</sup> Véronique PEYRACHE-GADEAU, Dynamiques différenciées des économies territoriales : apports des analyses en termes de districts industriels et de milieux innovateurs, Thèse pour le Doctorat de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, 1995, p278.

<sup>6</sup> Manuel CASTELLS, Op.cit, p207.

### **a. Pour quelle utilité ?**

L'échange réciproque des informations entre les membres du réseau sert à transmettre des renseignements sur l'évolution de chaque partenaire et de la concurrence, les conditions du marché, les problèmes dont souffre chacun. Il permet aussi de stimuler l'innovation, acquérir un savoir-faire, inviter les partenaires à développer la créativité et partant, guider le réseau dans sa gestion des connaissances.

En effet, les informations échangées et partagées deviennent des données significatives lorsque les partenaires les interprètent et les contextualisent pour l'intérêt du réseau et deviennent aussi des supports de référence utilisés pour exprimer et communiquer des connaissances entre les entreprises de toute l'entité. Ces informations peuvent s'avérer très utile pour la continuité de l'entité, sa compétitivité et son bien être.

La conversion des informations obtenues en connaissances et inversement constitue un moyen de poids qui assure le développement des capacités du réseau, d'où la nécessité pour tous ses membres de s'engager dans une telle vision qui ne peut être que bénéfique pour l'ensemble.

Par ailleurs, l'emploi des technologies d'information pour le recueil, l'organisation, le traitement et l'exploitation des informations échangées et partagées est nécessaire pour assurer leur transfert en connaissances utiles et faciliter leur assimilation par les différents partenaires du réseau.

### **b. De quelle information s'agit-il ?**

L'information circulée et partagée ne doit pas enfreindre les codes déontologiques des firmes membres du réseau. Certaines informations classées confidentielles ne doivent pas faire l'objet de circulation et de partage parce qu'elles peuvent compromettre la survie des firmes si elles sont convoitées par les autres firmes concurrentes au sein du même réseau ou si elles sont au collimateur de la concurrence externe. Ainsi, il relève du ressort de chaque entreprise de définir les informations qui doivent être partagées avec les autres entreprises partenaires, prenant en considération les spécificités du réseau, des membres et la nature de la concurrence.

Quelle que soit l'information objet de la circulation, il est essentiel pour les entreprises de déterminer les domaines stratégiques ciblés pour ne pas se perdre dans la masse des données en circulation et de définir les informations devant être partagées au niveau global et locale. Il est aussi important pour ces entreprises d'identifier un modèle de diffusion d'information qui va au mieux avec la politique interne du réseau et qui leur permettra plus de souplesse dans la communication et les échanges entre les membres du réseau.

Le danger d'un échange total et complet d'information peut s'avérer dangereux et pour les firmes membres du réseau et pour le réseau lui-même. Certaines informations peuvent être exploitées par les concurrents au sein du réseau pour détruire certains membres, comme elles peuvent être utilisées par certaines firmes à des fins opportunistes et contre l'intérêt du réseau engendrant par conséquent des asymétries d'informations. Dans le pire des cas, le réseau entier peut être victime d'une stratégie offensive de la part d'autres réseaux concurrents, stratégie qui peut le mettre à quia.

### **c. Quel est le processus à suivre ?**

L'information valorisable et complète aux yeux des partenaires est celle qui est pertinente, souple et facile. Partant de ce principe, le comité du réseau est dans l'obligation d'inculquer à l'ensemble des membres les caractéristiques, la nature et l'utilité des informations pertinentes et doit les inviter à déterminer celles qui doivent être portées à la connaissance des membres du réseau en vue de faciliter sa diffusion et celles dont la circulation et le partage doivent se limiter à des membres restreints.

Afin d'optimiser sa circulation, l'information doit être intégrée dans un processus convenable et pragmatique, interne au réseau, qu'on peut appeler système d'information<sup>1</sup>, géré par des acteurs clés de la structure, composés des professionnels expérimentés dont le but essentiel est le management des données et des informations qui circulent.

En effet, l'acteur clé ou l'expert professionnel en information doit trier les flux d'information, recenser les sources d'information, recenser les auteurs des documents en circulation, gérer et organiser les demandes de renseignements élaborées par les partenaires du réseau et doter les partenaires des informations qui intéressent leurs domaines d'activité.

Le professionnel doit déterminer un ou plusieurs canaux de transmission des informations et des données. Le meilleur canal est celui qui permet de transmettre une information sûre de son expéditeur jusqu'à son destinataire.

## **III. LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE-RESEAU**

Complexe et diversifiée, l'entreprise-réseau dispose en général d'un fonctionnement très particulier qui suppose l'existence d'une part d'un comité de gestion et de management dont le rôle est de piloter le réseau et veiller à sa continuité, et d'autre part d'une organisation hiérarchique spécifique à la fois interne et externe selon la qualité du partenaire (permanent, non permanent...).

La présence du comité de gestion au sein de l'entreprise-réseau n'est pas une condition nécessaire pour son bon fonctionnement.

### **1. Les composantes de base de l'entreprise-réseau**

L'entreprise-réseau s'organise en général autour de trois composantes qu'elle lie en réseau, connectées les unes aux autres et dont le rôle principal est de veiller au fonctionnement de l'entité et assurer sa survie. Il s'agit<sup>2</sup> :

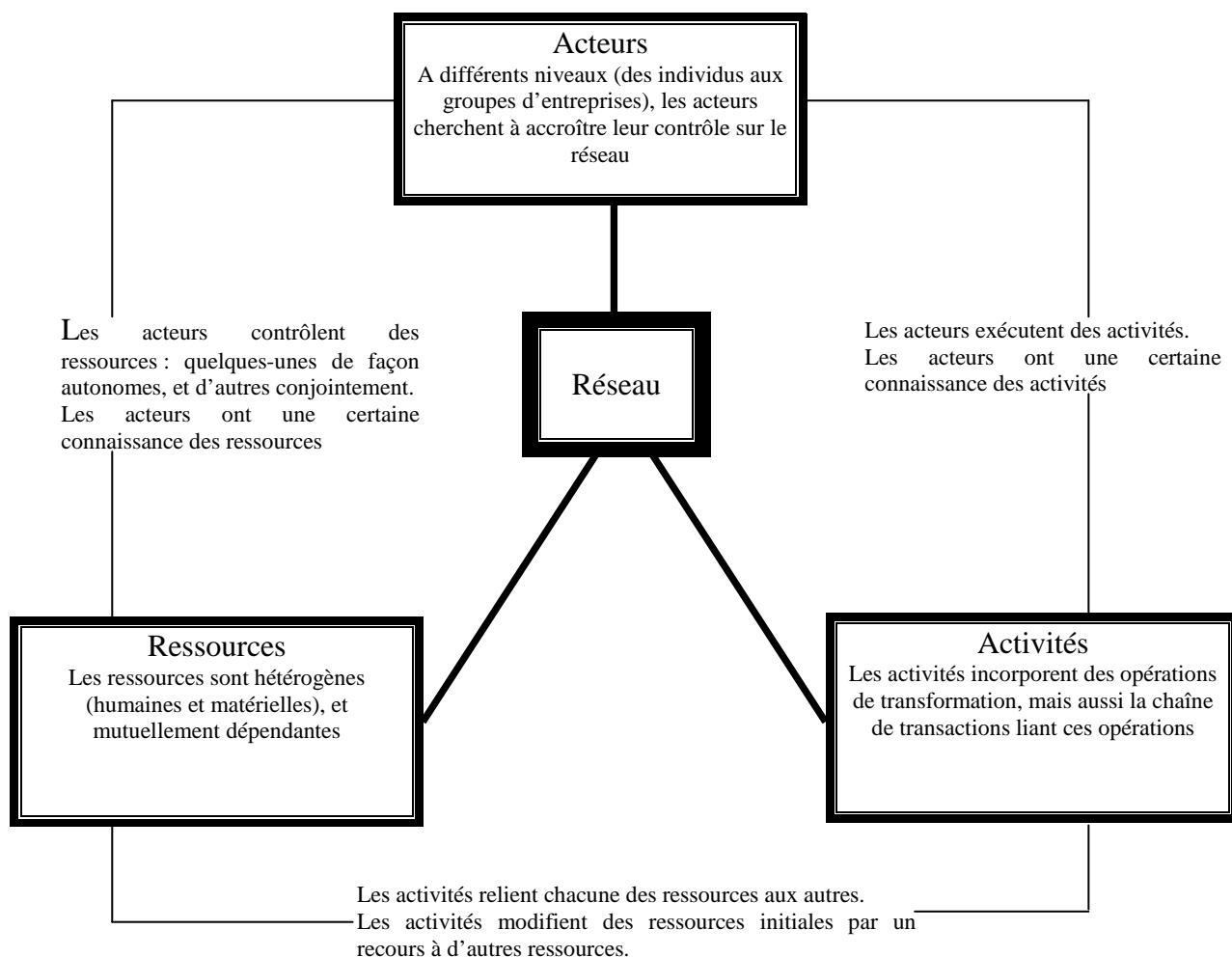
Des partenaires acteurs, des activités et des ressources.

Ces trois composantes sont nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise-réseau.

---

<sup>1</sup> Suzanne RIVARD et Jean TALBOT, Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus, PUQ, Septembre 2005, p50.

<sup>2</sup> Hakan HAKANSSON, Corporate Technological Behaviour : Cooperation Networks, Thomson learning, Septembre 1989, p17.



**Figure II .3 Le triptyque acteurs/activités/ressources<sup>1</sup>**

#### **a. Les acteurs**

En général, les acteurs de l'entreprise-réseau sont les partenaires de différents secteurs d'activité, contractuels ou non contractuels, qui collaborent avec elle chacun en ce qui le concerne, afin de produire un bien ou une prestation de service et par conséquent réaliser des profits pour le réseau entier.

Les partenaires ou les acteurs diffèrent selon la nature de l'activité du réseau. Dans une entreprise-réseau qui opère dans le tourisme par exemple, les acteurs peuvent être constitués d'établissement d'accueil, de TO, d'agences de voyages, d'agences de location de voitures, d'agences de transport touristique, de guides, de restaurants, de bazars, de musées...

Dans le réseau, les acteurs exécutent les activités et contrôlent leurs ressources (matérielles et immatérielles). Ils doivent collaborer ensemble comme un orchestre de musique aux niveaux vertical, horizontal et latéral, développer une sorte de confiance mutuelle<sup>2</sup> pour qu'ils puissent travailler tranquillement et communiquer dans tous les sens

<sup>1</sup>Ibid

<sup>2</sup> Gilles PACHE et Claude PARAPONARIS, Op.cit, p80.

afin de dégager les problèmes et trouver les solutions. Le partage des informations doit être soumis aux conditions citées supra.

Chaque acteur doit assumer sa responsabilité devant les partenaires et devant le comité du réseau s'il existe quant à sa politique générale, sa ligne de conduite et ses décisions prises qu'il juge utile pour le réseau.

## **b. Les activités**

Elles sont réalisées par les acteurs après la transformation des ressources. Elles incorporent les opérations de transformation des matières premières en produits finis créées et mises par le réseau en vente sur un marché déterminé. L'activité de l'entreprise-réseau détermine son secteur et sa valeur sur le marché. S'il s'agit d'un produit touristique, les activités consistent à l'offrir sur les différents marchés émetteurs par le biais des agences de voyages et des TO.

« Les activités vont ainsi se fonder sur des séquences coordonnées de décisions d'interventions »<sup>1</sup> ordonnées par chaque acteur selon son domaine d'activité et sa spécialité au sein du réseau, afin de produire de la valeur.

Aussi, les activités diffèrent d'un réseau à l'autre selon son domaine d'activité. Dans le secteur du tourisme, les activités d'une entreprise-réseau concernent principalement la vente des voyages (TO et agences de voyages), de logement (hôtels), des déplacements (agences de transport touristiques et de location de voitures, compagnies aériennes), de la restauration (restaurants), des articles d'antiquité et tapis (bazars)...

## **c. Les ressources**

« La notion de ressources dans la littérature est à la fois floue et vaste. Tantôt, elle est rigoureusement cantonnée à la désignation des « inputs » et des capacités de faire de la firme (ou des acteurs de la firme), tantôt elle désigne l'ensemble global des ressources et aptitudes de la firme »<sup>2</sup>. En général, Les ressources de l'entreprise-réseau sont constituées des actifs tangibles et intangibles<sup>3</sup> (ressources matérielles et ressources immatérielles). Certains auteurs<sup>4</sup> préfèrent parler de ressources physiques (usines, équipements, terrains, matières premières...) et humaines (travail qualifié, personnel administratif, juridique, financier...).

Charles HOFER et Dan SCHENDEL<sup>5</sup> distinguent cinq catégories de ressources : financières (cash flow), humaines (nombre de salariés), physiques (machines), organisationnelles (procédures) et technologiques (savoir-faire, brevets).

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Anne-Laure SAIVES, Territoire et compétitivité de l'entreprise. Territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire, L'Harmattan, Janvier 2002, p66.

<sup>3</sup> Birger WERNERFELT, « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, Volume 5, N°2, 1984, p172.

<sup>4</sup> Edith Tilton PENROSE, The theory of the growth of the firm, Oxford University Press, Septembre 1995, pp 24-25.

<sup>5</sup> Charles HOFER et Dan SCHENDEL, Strategy formulation: analytical concepts, West Publishing, 1978, in Joseph MAHONEY et Rajendran PANDIAN, « The resource-based view within the conversation of strategic management », Strategic management Journal, Volume 13, N°5, 1992, p364.

Les ressources dont dispose le réseau doivent être évaluées par les partenaires dans leur environnement concurrentiel. L'évaluation passe par un certain nombre de tests effectués par les dirigeants des firmes membres du réseau qui permettent de porter par la suite une appréciation sur la valeur stratégique de ces ressources. Ces tests qui sont au nombre de cinq s'interrogent sur la pertinence des ressources, sur leur rareté, si elles sont facilement imitables, si elles sont transférables et si elles sont substituables.

## **2. L'organisation de l'entreprise-réseau**

A partir des années 80, plusieurs entreprises ont commencé à rompre avec les structures classiques rigides (hiérarchique et pyramidale) pour adopter une nouvelle hiérarchie plus au moins souple au sein d'une seule entité (entreprise-réseau) avec des partenaires externes afin de survivre à la globalisation et à la mondialisation.

L'entreprise-réseau est une entreprise extravertie qui tisse des liens avec son environnement externe, elle se réseaute à l'interne et à l'externe<sup>1</sup>. Ses partenaires sont soit proches géographiquement du siège social du réseau soit le contraire. Son organigramme comprend une hiérarchie interne et externe qui diffère selon son secteur d'activité.

### **a. La structure de l'entreprise-réseau**

Sur le plan théorique, l'organisation de l'entreprise-réseau possède la même structure que l'entreprise normale quel que soit son degré d'intégration<sup>2</sup>. Cependant, ce qu'il faut savoir c'est que chaque réseau diffère de l'autre dans ses relations commerciales ou financières, selon son secteur d'activité, la nature de ses partenaires et le mode de sa gestion.

L'entreprise-réseau dispose d'une organisation spécifique quant à sa hiérarchie et son organigramme. En effet, chaque firme constituant le réseau dispose de sa propre hiérarchie et organisation interne selon son activité. « Cette hiérarchie renvoie à une société fondée sur une organisation échelonnée des pouvoirs et où chacun occupe un rang déterminé »<sup>3</sup>. Ce détachement organisationnel du réseau lui permet d'avoir une autonomie de gestion de son activité et de son personnel, bien que l'entreprise pivot reste le principal acteur qui détermine la stratégie globale du réseau.

Selon notre propre conception d'un réseau réussi, il est nécessaire que tous les partenaires du réseau soient liés entre eux par des contrats et soient soumis à l'autorité d'une entreprise influente « pivot » qui joue le rôle de leader. Cette dernière, vu son expérience et sa performance, doit normalement gérer l'essentiel de l'activité du réseau. C'est l'exemple du TO pour un réseau d'entreprises touristiques.

### **b. La hiérarchie interne**

La hiérarchie interne de l'entreprise-réseau ne diffère pas de celle d'une simple entreprise avec une organisation classique ayant plusieurs directions. Cependant, elle diffère d'une entreprise à l'autre selon sa taille et son secteur d'activité. Toutes les directions sont

---

<sup>1</sup> Diane-Gabrielle TREMBLAY, *Innovation, technologie et qualification. Multidimension du processus d'innovation et complexité*, PUQ, Septembre 2005, p68.

<sup>2</sup> Christophe ASSENS, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Cahiers scientifiques du CNRS*, N°23, 1996, p40.

<sup>3</sup> CF, Eugénie VEGLERIS, *Manager avec la philo*, Edition d'Organisation, Mars 2006.

soumises à l'autorité du conseil d'administration composé des actionnaires dont la mission essentielle est d'accomplir les formalités prescrites par la loi et de fournir aux dirigeants de l'aide pour prendre les décisions qui sont utiles pour la bonne gestion de l'entreprise.

Une hiérarchie en général comprend un certain nombre de directions qui varient selon la variation de la taille de l'entreprise :

- Une direction générale qui a pour but de diriger l'entreprise et veiller à l'exécution des directives du conseil d'administration ;

- Une direction des achats qui gère les relations avec les fournisseurs et gère les achats ;

- Une direction commerciale qui assure la vente des produits ou services de l'entreprise ;

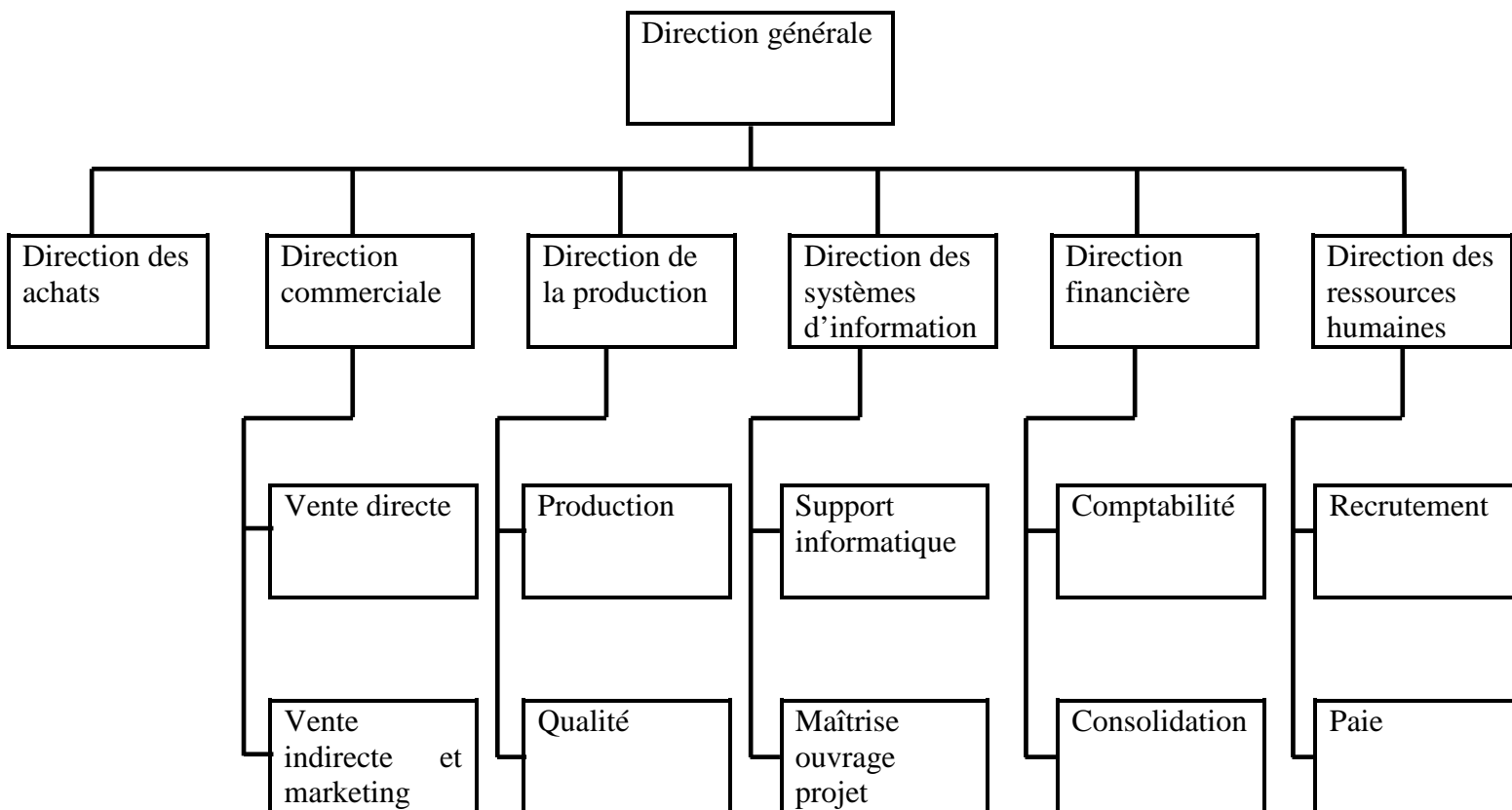
- Une direction de la production qui a pour rôle essentiel d'assurer la production, gérer les besoins en approvisionnement, gérer les stocks et de vérifier la qualité du produit fini ;

- Une direction des systèmes d'information qui consiste à gérer les projets informatiques de l'entreprise et assurer les fournitures informatiques pour les services ;

- Une direction financière qui gère la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et gère la facturation ;

- Une direction des ressources humaines responsable de la gestion du personnel de l'entreprise, de la formation continue, des nouveaux recrutements et de la paie.

L'organigramme interne de l'entreprise-réseau se présente comme suit :



**Figure II. 4 Organigramme de la hiérarchie interne de l'entreprise-réseau<sup>1</sup>**

### c. La hiérarchie externe

La hiérarchie externe de l'entreprise-réseau comprend les relations externes tissées entre les firmes partenaires (partenaires permanents) et les organisations satellites (partenaires non permanents) qui sont toutes nécessaires pour l'efficacité et la durabilité de l'entreprise.

Ces relations supposent d'abord l'existence d'une entreprise pivot (TO par exemple) qui est en relation directe avec le client et qui constitue le départ de l'activité. Cette entreprise pivot doit être aussi en relation directe avec les entreprises du second rang (établissements d'accueil, compagnies aériennes...). De ce fait, elle pourrait créer la synergie, partager ses connaissances et son savoir-faire avec les partenaires et stimuler le processus d'innovation des produits ou services offerts et par conséquent augmenter l'efficacité et la capacité concurrentielles de tout le réseau<sup>2</sup>.

Les autres entreprises partenaires viennent en troisième rang et constituent une toile d'araignée avec les deuxièmes. Les partenaires non permanents (délégation du tourisme, faculté du tourisme, région, collectivités locales...) font parti également de cette hiérarchie et sont en relation avec les partenaires du deuxième et du troisième rang.

Cette hiérarchie descendante n'est soumise à aucune autorité et tous les partenaires travaillent dans un climat de confiance mutuelle et de synergie, partagent les informations et militent pour le bien être de l'ensemble des membres du réseau. Certes, il existe un certain

<sup>1</sup> Organigramme inspiré de Gilles PACHE et Claude PARAPONARIS, Op.cit, p15.

<sup>2</sup> Pierre-André JULIEN, Op.cit, p135.

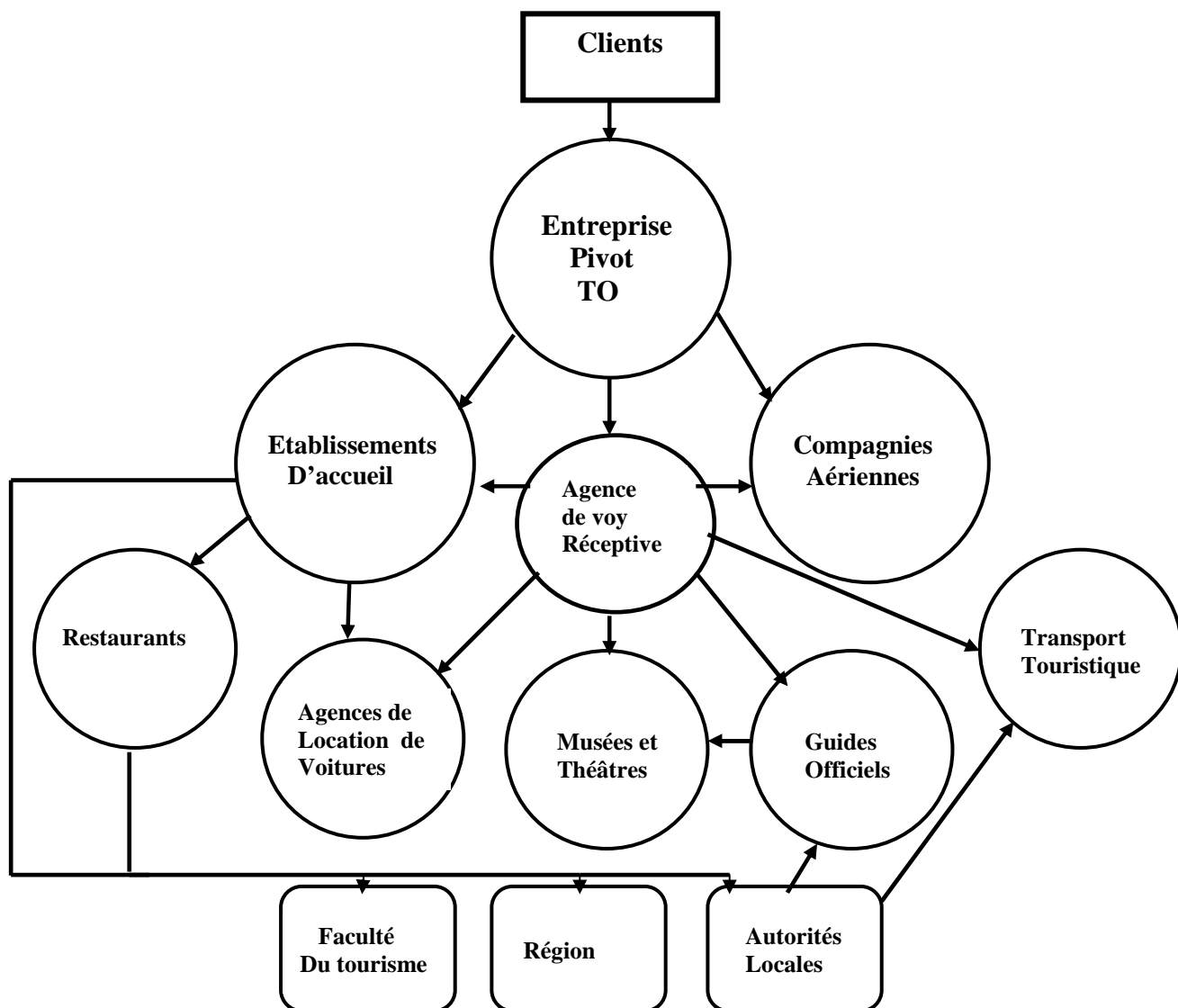


pouvoir exercé par l'entreprise pivot sur les entreprises membres du réseau, mais il reste non contraignant.

L'existence d'un comité de réseau composé des représentants des partenaires est souhaitable pour le fonctionnement de l'entité entière. Les représentants des firmes partenaires sont en relations directes avec leurs paires ainsi qu'avec leur direction respective.

La hiérarchie externe de l'entreprise-réseau peut s'étendre au-delà du local ou du régional voire même du national et pourrait englober une dimension internationale. Une entreprise-réseau exerçant dans le tourisme par exemple peut tisser des relations et entrer en partenariat avec plusieurs TO, agences de voyages, compagnies aériennes, agences de location de voitures, des établissements d'accueil situés dans différentes régions du monde.

L'organigramme d'une hiérarchie externe d'une entreprise-réseau



**Figure II. 5 Organigramme de la hiérarchie externe d'une entreprise-réseau<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Organigramme inspiré de Diane POULIN, Stéphane GAUVIN et Benoît MONTREUIL, *L'entreprise-réseau, Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, 1994, p46.

### **3. Le démarrage des activités de l'entreprise-réseau**

Le réseau est par nature multiforme, instable, mais il s'adapte facilement à la conjoncture et se transforme, se configure et s'organise et c'est ce qui fait sa particularité<sup>1</sup>. Le fonctionnement des entreprises en mode réseau peut constituer une réponse aux problèmes dont souffrent les organisations.

Le choix des partenaires devant constituer le réseau constitue une étape cruciale avant le démarrage de l'activité proprement dite. Le choix des bons partenaires ayant de l'expérience pourrait assurer la prospérité du réseau.

#### **a. Le choix des partenaires**

Les partenaires constituent les membres qui vont appartenir à un réseau déterminé, créant une seule entreprise, travaillant ensemble et ayant des activités complémentaires. Diverses manières sont possibles pour chercher un ou plusieurs partenaires : faire appel à des collègues, demander les services d'une société spécialisée dans ce genre de recherche ou encore contacter les entreprises intéressantes.

Dans tous les cas, une recherche structurée est nécessaire pour accomplir cette tâche qui doit comprendre un certain nombre d'étapes :

- Se préparer psychiquement et matériellement à l'opération de recherche : cette étape nécessite un engagement psychique et matériel de la part de l'entreprise en quête des partenaires. Il est nécessaire d'établir un plan visant à définir les attentes, les valeurs, les compétences et les moyens ;

- Etablir un certain nombre de critères de recherche : ces critères constituent les qualités recherchées par l'entreprise. Ces qualités doivent être souples et détaillées d'une façon objective de telle sorte qu'elles ne doivent pas être trop détaillées ou peu détaillées ;

- Repérer les acteurs potentiels : cette phase comporte deux étapes à savoir, trouver les firmes qui correspondent aux critères et les classer par ordre de préférence. Le classement des partenaires doit prendre en compte les performances de leurs firmes, leurs relations antérieures, leurs tailles, la qualité de leurs produits... ;

- Choisir les partenaires qui correspondent mieux aux critères : cette phase est une phase décisive, elle doit tenir comptes des ressources des partenaires (ressources financières, compétences technologiques, part de l'innovation, capacité de production...) ainsi que de leurs qualités (nature de la technologie, étendue des capacités...) ;

- Inviter les futurs partenaires à une ou plusieurs rencontres : c'est la phase finale pour le choix définitif des acteurs. Des rencontres entre les partenaires qui répondent aux besoins du réseau sont indispensables pour fixer les modalités de fonctionnement et se mettre d'accord sur le programme du travail.

---

<sup>1</sup> Dominique GENELOT, « Le fonctionnement en réseau », Signaux, N°96, Septembre 2001, p30.

Après les rencontres et les concertations, des lettres d'ententes doivent être signées par les partenaires, des communiqués de presse publiés et des objectifs fixés et c'est à partir de ce moment où commence le travail collectif.

Il faut noter que certains partenaires accordent beaucoup d'intérêt à la négociation des contrats et se désintéressent par la suite aux projets, ce qui constitue une grande lacune qu'il faut éviter.

## **b. Le démarrage des activités**

Le démarrage des activités passe par le traitement et la résolution d'un certain nombre de problèmes propres aux membres du réseau. La gestion des rapports entre les partenaires se démarque comme étant la première des priorités à prendre en compte. La gestion suppose des dirigeants d'accorder beaucoup d'attention aux différentes relations liant les membres, notamment si ces derniers ne disposent pas d'une expérience suffisante dans le travail en mode réseau.

La gestion des tailles des firmes partenaires constitue un deuxième aspect qui doit être pris en considération. Le problème se pose lorsque les entreprises membres du réseau n'ont pas les mêmes tailles. La solution la plus efficace serait de travailler sur le même pied d'égalité entre tous les partenaires. Ceux qui sont les plus gros doivent créer des entités qui correspondent à la taille des autres, dotées de pouvoir de décision pour travailler dans le même niveau.

La gestion des acquis constitue aussi un élément clé pour l'entreprise-réseau. Les partenaires doivent avoir la garantie que leurs connaissances et informations, qui peuvent être utiles pour les concurrents, seront protégées aussi bien sur le plan officiel (brevets, licences, ententes...) que sur le plan organisationnel (suivis, construction de murs...).

La gestion du changement est considérée également comme un aspect éminent du fonctionnement de l'entreprise-réseau. Lorsque les réseaux évoluent, ils changent avec le temps. L'évolution peut toucher leurs environnements économiques immédiats, et ce par l'arrivée de nouveaux réseaux ou de nouveaux partenaires, de l'apparition de nouvelles technologies et des innovations, la révision des objectifs...ainsi, les partenaires doivent être souples et suivre les changements, ils doivent s'adapter ou disparaître.

La gestion de la croissance doit être jugulée par le comité de gestion du réseau s'il existe, dans la mesure où une négligence ou un laisser aller peut conduire à créer des distances et des distorsions entre le réseau et les firmes partenaires, notamment s'il ne dépend plus de ces entreprises en ce qui concerne son financement, les décisions prises et sa production. Dans certains cas, les membres sont écartés définitivement de la manœuvre du réseau et ne se rendent même pas compte d'aucun changement dans la gestion de l'entité.

Pour remédier à ce problème épineux, il s'avère nécessaire d'adopter une stratégie de planification prenant en compte l'évolution future attendue du réseau et sa croissance possible, et ce avant le démarrage des activités réelles.

Une fois le comité du réseau arrive à gérer tous ces contraintes, l'activité propre de l'entité peut ainsi démarrer tranquillement et la gestion concernera dans ce cadre le quotidien de l'organisation.

### **c. Les conditions d'un bon fonctionnement de l'entreprise-réseau**

Un bon fonctionnement du réseau suppose une politique de motivation adoptée à l'encontre des partenaires pour les stimuler dans leur travail, partager les informations et les connaissances entre tous les membres, construire les bases d'une stratégie collective basée sur un travail collaboratif, en synergie, en toute confiance...

D'autres conditions sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la continuité du réseau et atteindre les objectifs fixés. Ces conditions qui sont exhaustives et non limitatives concernent principalement les partenaires, la gestion, les objectifs...et peuvent être résumées comme suit :

- Avoir un pôle d'intérêt commun à tous les partenaires ;
- Avoir des valeurs communes à partager ;
- Se doter d'une hiérarchie souple et lucide ;
- Travailler avec un esprit de coordination ;
- Avoir des objectifs communs bien définis et clairs ;
- Instaurer un suivi permanent des activités du réseau par les membres grâce à des rapports périodiques et des réunions ponctuelles ;
- Chaque firme membre doit être représentée au niveau du comité dirigeant par un cadre approprié ;
- Les activités du réseau doivent être reposées sur des ententes entre les acteurs ;
- Outre la motivation des acteurs, tout le personnel doit être aussi motivé ;
- Les partenaires doivent disposer des ressources suffisantes pour faire fonctionner le réseau ;
- Chaque firme doit apporter un plus au réseau ;
- Chaque firme doit reconnaître la valeur de chaque chose apportée par les autres firmes ;
- Chaque firme doit être libre dans sa politique à condition de ne pas compromettre celle du réseau ;
- Chaque firme doit valoriser le travail du réseau ;
- Les membres du réseau doivent favoriser les échanges, le plaisir et la convivialité.

## CONCLUSION

L'entreprise-réseau peut être considérée comme la solution idéale aux maux dont souffrent les organisations de par le monde. Grâce à sa hiérarchie moderne et souple, la complémentarité de ses membres et l'efficacité de son rendement, cette nouvelle entité a commencé à envahir le monde industriel notamment celui de l'automobile, de l'électronique et de l'informatique.

Le réseau permet à l'ensemble des partenaires d'accéder au savoir, à la nouvelle technologie, à l'innovation, à la logistique, concentrer et développer les compétences des partenaires, acquérir les nouvelles techniques de gestion, avoir de l'expérience. Cette logique de penser « réseau » libère la créativité des acteurs et leur garantit plus de souplesse dans leurs activités et relations internes et externes.

La culture de l'entreprise permet aux partenaires de développer l'esprit de partage, de l'échange, de coopération, de collaboration, de concertation, de confiance, de communication...elle devient une seule entité qui cherche l'intérêt général au détriment des intérêts particuliers. Cependant, cette culture de l'entreprise suppose la mise à niveau de l'ensemble des partenaires afin d'assimiler ses enseignements.

Si le mode réseau a bien marché dans les domaines industriel et informatique, peut-il être appliqué aux entreprises opérant dans le domaine du tourisme et donner satisfaction pour les professionnels de secteur ?

---

## Chapitre 3

### L'INDUSTRIE DU TOURISME ET LES RESEAUX INTERENTREPRISES

#### INTRODUCTION

Le tourisme est vu par les académiciens et les professionnels comme étant une activité favorisant le développement économique des nations et permettant la création des richesses par le biais des effets qu'il génère : effets directs (infrastructures), effets indirects (nouveaux emplois créés par d'autres entreprises) et effets induits (effets positifs répercutés sur la population locale)<sup>1</sup>.

L'industrie du tourisme résulte des prestations directes et indirectes fournies par une panoplie d'organisations en relation avec le domaine. Elle lie trois catégories de parties : les organisations émettrices (TO, agences de voyages), les organisations réceptives (les établissements d'accueil) et les consommateurs (les touristes). Chaque catégorie d'organisations joue un rôle déterminé dans le processus touristique depuis la création du produit et jusqu'à sa consommation finale.

En effet, dans un schéma classique des flux, les organisations réceptives offrent aux organisations de l'émission leurs produits qui concernent les prestations touristiques (hébergement, la restauration, l'accompagnement...). Ces dernières informent les clients de l'existence d'une offre sur les marchés et leur vendent les prestations selon leurs goûts et leurs budgets. Les clients quant à eux achètent les prestations et participent au développement des destinations d'accueil.

Toutefois, avec le développement des NTIC et l'émergence des réseaux informatiques, les touristes pourront contracter directement avec les organisations de la destination sans passer nécessairement par les organisations de l'émission, ces dernières vont perdre une partie des bénéfices. Les clients peuvent aussi boudier les pays du sud et se déplacer uniquement vers le nord sur le conseil de leurs voyagistes qui jugent ces destinations à haut risque, par conséquent, les opérateurs du sud perdront des parts du marché et des profits.

Dans les deux cas de figure, les organisations sudistes et nordistes seront perdantes. La solution consiste à trouver un terrain d'entente entre les organisations touristiques des deux rives, autour d'un enjeu commun, constitué progressivement et suffisamment stabilisé pour pouvoir fonctionner idéalement<sup>2</sup> et correctement. La création d'un cadre normal de travail devient une nécessité.

Les concentrations au sein des réseaux collaboratifs seraient, à notre avis, une solution efficace pour dépasser les conflits entre les professionnels du tourisme aussi bien au niveau local, régional, national, continental et mondial, peaufiner l'image de marque de la destination, surmonter les effets de la concurrence et de la mondialisation et rester dans la course. Cependant, les acteurs du tourisme doivent choisir la forme de concentration la plus adéquate qui pourrait s'adapter à leurs situations complexes et variées et satisfaire les demandes des protagonistes.

---

<sup>1</sup> Jean-Michel DEWAILLY et Emile FLAMENT, Le tourisme, Collections Campus géographie, Editions Sedes, 2000, p12.

<sup>2</sup> Jean GADREY et Philippe ZARIFIAN, L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités, Editions Liaisons, Janvier 2002, p79.

Dans ce chapitre, on va analyser les éléments qui incitent à la coordination entre les acteurs dans le domaine du tourisme (I), étudier les acteurs les plus influents dans le monde du tourisme (II) et débattre les questions relatives à la théorie des réseaux dans l'industrie du séjour (III).

## **I. LES ELEMENTS EXPLIQUANT LA COORDINATION DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

Le tourisme est un des secteurs économiques les plus importants au niveau mondial et les plus rapporteurs en devises. Beaucoup de pays se sont basés dans leur politique de développement sur l'industrie du tourisme qui a fait la pluie et le beau temps pour certains, notamment ceux disposant des potentialités économiques, technologiques, historiques et naturelles (Etats-Unis, France, Italie, Espagne...).

C'est un phénomène incontournable et un élément clé de la mutation au sein du milieu et d'une transformation générale<sup>1</sup> de l'économie, influencé par le développement des NTIC, l'intensification de la concurrence et les mouvements de concentrations.

Des éléments relatifs au produit touristique et à la conjoncture mondiale appellent les acteurs du tourisme à une réflexion sur la concentration au sein des réseaux qui ne peut être que bénéfique pour l'ensemble.

### **1. Les éléments relatifs au produit touristique**

Certains éléments concernant le produit touristique lui-même explique la concentration des acteurs en réseaux d'entreprises. Ceci est dû principalement à la spécificité de cette industrie. Il faut savoir maintenant que le tourisme « est devenu comme la deuxième peau du monde, générant de l'instable et du mobile partout, voyeur de la vie locale mais aussi acteur nécessaire, pollueur et protecteur, restaurateur et destructeur »<sup>2</sup>. Ce double rôle à la fois positif et négatif appelle les acteurs à revoir leurs politiques touristiques et penser tourisme.

#### **a. L'hétérogénéité du produit touristique**

Le produit touristique est un bien très varié qui incorpore plusieurs activités sous la forme d'un package. Deux éléments importants le composent : l'élément attractif constitué des ressources naturelles, socioculturelles, technologiques... et les infrastructures qui facilitent le séjour des touristes qui comportent les établissements d'accueil, les moyens de transport, les restaurants...<sup>3</sup>

Il s'agit d'un bien mixte qui combine des biens et services privés et publics et se présente comme une séquence de services et produits marchands<sup>4</sup> destinés à être consommés par les touristes en contrepartie d'une valeur déterminée. C'est ce qui fait son caractère hétérogène et rend ses prestations très délicates nécessitant beaucoup de métier et de professionnalisme de la part des acteurs touristiques.

En effet, lorsque le touriste se déplace à un endroit précis (destination), dans un cadre touristique en achetant son voyage, il consommera un certain nombre de biens et services privés et publics. Les biens et services privés concernent les repas, le transport, le logement, le guide... alors que les biens et services publics qui sont gratuits concernent la nature, la tranquillité, le paysage, le climat...

---

<sup>1</sup> Jean VIARD, *Penser les vacances*, Actes Sud, 1984, p137.

<sup>2</sup> Jean VIARD, « L'ordre touristique », *Autrement, séries et mutations*, N° 111, Janvier 1990, p115.

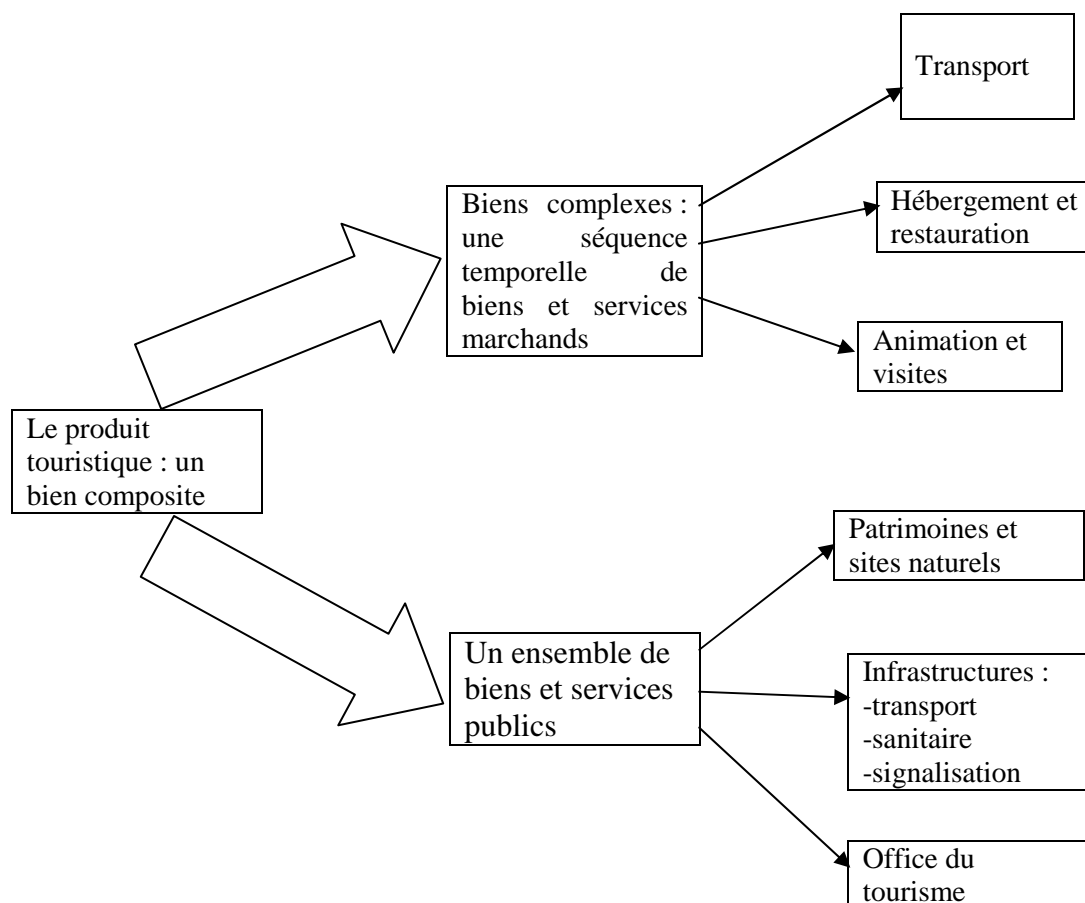
<sup>3</sup> Béatrice DE LA ROCHEFOUCAULD, *L'économie du tourisme*, Bréal, Février 2007, p26.

<sup>4</sup> Jean-Louis CACCOMO et Bernardin SOLONANDRASANA, *L'innovation dans l'industrie touristique : Enjeux et stratégie*, L'Harmattan, (2<sup>ème</sup> édition), 1 Septembre 2006, p25.



Malgré leur hétérogénéité, les produits touristiques sont complémentaires. L'accès à une destination nécessite un moyen de transport, un établissement d'accueil, des repas, des informations sur la destination...

Les professionnels du tourisme, qu'ils soient privés ou publics, doivent satisfaire les clients et veiller à leur tranquillité et sécurité, pour rester compétitifs et réaliser des profits. Ils n'ont pas droit à l'erreur et tout manquement de leur devoir constituera un défaut qui aura des retombées néfastes sur le secteur, la destination et son image de marque.



**Figure III. 1 Les éléments du bien touristique<sup>1</sup>**

### **b. L'intangibilité du produit touristique**

Le produit touristique comparé aux autres produits de l'industrie des biens de consommation n'a pas d'existence réelle. C'est un bien impalpable qui ne peut être ni vu ni stocké<sup>2</sup> et son plaisir ne peut être constaté qu'après sa consommation finale par le touriste, d'où son caractère intangible.

<sup>1</sup> Ibid, p26.

<sup>2</sup> Béatrice DE LA ROCHEFOUCAULD, Op.cit, p24.

Immatériel, incorporel et intouchable et même s'il se base sur un support matériel indispensable, le produit touristique reste intangible<sup>1</sup> et se traduit chez le consommateur par une représentation mentale, d'où la difficulté de sa commercialisation à grande échelle qui est toujours future et qui fait toujours peur aux clients.

Pour atténuer l'intangibilité du produit touristique certains auteurs dont Jean STAFFORD<sup>2</sup> pensent qu'il faut doter le produit d'informations justes, claires et de qualité (photos, films, reportages...) et informer les consommateurs. Ces informations simples et précises peuvent diminuer l'angoisse des touristes et rendre le produit plus tangible et par conséquent, attirer une clientèle importante.

Cette réflexion reste acceptable dans certaines mesures, car le choix d'une destination comporte le plus souvent un risque émotionnel et financier pour le touriste qui ne peut être réduit par de simples informations. C'est plutôt le vécu, le désir et la conviction qui peuvent influencer son choix.

Le produit touristique restera toujours intangible, accompagné de photos, de vidéo documentaires et d'autres informations, ces supports ne feront qu'atténuer cette intangibilité.

### **c. La rigidité du produit touristique**

« Le produit touristique est un produit rigide. Du fait que l'offre n'est pas mobile ni stockable, les services touristiques sont consommables sur place. L'hôtel, l'aéroport, la base de loisirs ne peuvent être transférés à la fin de la saison touristique dans une autre région. Ils ne peuvent s'adapter aux variations de la demande dans l'espace, ni dans le temps. Cette rigidité joue notamment pour les impacts d'environnement, en particulier pour les infrastructures et les équipements des pays méditerranéens où la concentration spatiale et temporelle est trop importante »<sup>3</sup>.

C'est un produit non stockable, même s'il est programmé à la demande des clients, il ne peut cependant être produit qu'au fur et à mesure de sa consommation, d'où son caractère rigide. Cette rigidité s'explique par deux raisons<sup>4</sup>:

- Le produit touristique doit se consommer sur place c.à.d dans la destination et c'est au touriste de se déplacer pour effectuer l'acte de consommation de son bien à l'inverse des autres produits et services ;

- Le produit touristique dépend des capacités des acteurs touristiques à accueillir les touristes. Il est limité par la capacité. (Disponibilité dans les établissements d'accueil, dans les avions).

---

<sup>1</sup> Vincent VLES, Le projet de station touristique, Presses Universitaires de Bordeaux (PUB), 28 Novembre 1996, p302.

<sup>2</sup> Jean STAFFORD, Microéconomie du tourisme, PUQ, 1996, p62.

<sup>3</sup> CF, Robert LANQUAR et alii, Tourisme et environnement en Méditerranée : enjeux et prospective, Economica-plan bleu, Fascicule N°8, 1995.

<sup>4</sup> Béatrice de la ROCHEFOUCAULD, Op.cit, p26.

## **2. Les éléments relatifs à la conjoncture internationale**

Trois éléments importants poussent les acteurs en tourisme à s'organiser en réseau pour rester compétitifs sur le marché mondial. Ces éléments qui ont été accentués par la mondialisation de l'économie, concernent principalement la concurrence entre les destinations et les prestataires de service, le renchérissement des prix de transactions et de fonctionnement en tourisme et le développement et la généralisation des NTIC.

### **a. La concurrence**

Dans l'industrie touristique, la concurrence peut être observée à deux niveaux successifs, la destination et le service. Le touriste cherche d'abord le lieu qu'il veut visiter et découvrir (la destination) et par la suite il choisit les prestations et les prestataires de service (le moyen de transport, l'hébergement, la restauration). Ces deux niveaux sont en concurrence permanente au niveau mondial, concurrence accentuée notamment après les attentats de 11 Septembre 2001 survenus aux Etats-Unis d'Amérique.

Le tourisme se développe partout sur la planète terre, dans les pays de l'Europe de l'ouest, de l'Afrique de l'Amérique Latine et de l'Asie. Les destinations traditionnelles accaparant jusqu'à présent de la majorité des recettes commencèrent à souffrir de la montée en puissance de nouvelles destinations vierges et bon marché, disposant de ressources naturelles et culturelles méconnues jusqu'à ce jour par les touristes. Ces nouvelles destinations sont devenues capable d'imposer une concurrence accrue aux destinations traditionnelles et de s'emparer d'une part importante du marché touristique mondiale.

En plus des potentialités dont disposent les nouvelles destinations, ces dernières ont bénéficié de l'ouverture politique et économique de leurs pays sur le monde extérieur (la Chine par exemple), le développement de la notion de qualité dans les services proposés et l'instauration d'une politique tarifaire et de taxation très avantageuse pour les touristes et les acteurs touristiques.

La concurrence peut être constatée également au niveau des prestataires de service (TO, agences de voyages, établissements d'accueil, restaurants, cafés, guides, agences de transport touristique...), à l'intérieur de la destination et à l'extérieur. Ces prestataires de service se livrent à une concurrence acharnée pour attirer la clientèle étrangère et accaparer des recettes. Ils jouent sur les prix des produits touristiques offerts (bradage) notamment ceux de la chambre et de transport au détriment de la qualité du service, surtout dans les destinations traditionnelles, et ce pour concurrencer les destinations montantes en ce qui concerne les tarifs proposés.

La concurrence actuelle livrée par les opérateurs a poussé les acteurs en tourisme au niveau de certain pays occidentaux à privilégier une politique de concentration en réseaux et à développer et à diversifier leurs produits touristiques en amont et en aval.

### **b. Le renchérissement des transactions touristiques**

Toute transaction dans le domaine économique s'effectue en engendrant des coûts issus principalement de la recherche d'un partenaire, de la recherche des informations sur des marchés déterminés, de la recherche des opportunités, ainsi que des coûts relatifs à la gestion des mécanismes de direction de protection et de contrôle. Il s'agit globalement des coûts

associés à la coordination et à l'organisation des interactions humaines. Définis également comme étant des coûts de fonctionnement de système économique<sup>1</sup>.

Dans le domaine de l'industrie touristique, les transactions des prestataires de services s'effectuent à des prix dispendieux : les prix des billets d'avion, les prix des chambres, les tarifs du téléphone et du fax, les coûts de fonctionnement, les efforts de négociation... sont autant de coûts que les acteurs touristiques doivent supporter pour rester dans la course. S'ajoute à ces coûts, les coûts de contrôle et de surveillance de la conformité des produits offerts par rapport aux produits demandés par les clients quant à leur qualité ainsi que des coûts de recherche pour remplacer la prestation défailante.

Ces transactions représentent des coûts énormes que les prestataires de services touristiques doivent supporter. Devant une concurrence farouche au niveau internationale, chaque acteur doit faire un choix quant à sa politique envers les autres acteurs s'il veut se maintenir sur le marché. Chaque acteur doit rechercher les arrangements institutionnels possibles lui permettant de réduire ses coûts.

Généralement la concentration des acteurs en réseaux et la réglementation de cette concentration par des contrats serait la bonne solution pour réduire les coûts de transaction et garantir leur survie. La théorie des coûts de transaction et de contrat a été développée par Olivier EATON WILLIAMSON dans son ouvrage « *The Economic Institutions of Capitalism* » s'inspirant de l'article de Ronald COASE « *The nature of the firm* » apparu en 1937.

### **c. Le développement des NTIC**

Grâce au progrès technologique réalisé ces dernières années dans la transmission et la mise à disposition des informations, le monde économique a pu découvrir les NTIC qui ont basculé les données de l'économie au niveau mondial et ont contribué efficacement à redéfinir le rôle joué auparavant par les technologies obsolètes au sein des entreprises. Ces NTIC ont pu engendrer des mutations des mécanismes économiques prenant racine dans les caractéristiques de l'information considérée comme un bien générateur d'économies d'échelle et d'effets de club<sup>2</sup>.

Les NTIC utilisées et monopolisées par les entreprises touristiques de calibres implantées dans l'hémisphère nord de la planète, leur ont permis de contrôler le marché mondial, de commercialiser des produits touristiques à des prix relativement bas, menant une concurrence rude à l'encontre des autres entreprises et de garantir, pour leur clientèle, des renseignements fiables. L'Internet reste le moyen le plus utilisé par les entreprises touristiques pour vendre les produits touristiques et pour en faire la publicité.

L'utilisation des NTIC dans la vente des destinations et des billets d'avion a eu des répercussions néfastes sur certaines entreprises opérant dans ce domaine, allant jusqu'à la déconfiture et la fermeture de leurs boîtes. Il s'agit principalement des agences de voyages qui n'ont pas pu suivre les niveaux des prix affichés sur le net et imposés par les TO et les compagnies aériennes.

---

<sup>1</sup> Olivier Edgar WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985, p18.

<sup>2</sup> Nicolas CURIEN et Pierre-Alain MUET, Op.cit, p31.

Les NTIC peuvent être conçus désormais comme un soutien à la transformation des entreprises vers les réseaux, de la hiérarchie rigide à la coopération et à la coordination, du « bluff » à l'information gagée<sup>1</sup> et fiable utile pour la clientèle.

### **3. Les bienfaits de la concentration**

La concentration en réseaux est devenue une condition sine qua none pour la survie des organisations et des entreprises, eu égard à la conjoncture économique, politique, sécuritaire et sociale observée actuellement à l'échelon international. Cette concentration peut amener les entreprises notamment celles qui exercent dans le tourisme à bénéficier de plusieurs avantages concernant principalement des effets de synergie, de technologie et de gestion. Ces avantages peuvent permettre aux acteurs du tourisme concentrés en réseau d'acquérir une position concurrentielle vis-à-vis de leurs paires et par conséquent, consolider la place du réseau au niveau international.

#### **a. Les effets de synergie**

La concentration des acteurs touristiques en réseaux organisés peut avoir des retombées bénéfiques sur tous les membres au niveau de leur sous domaine d'activité et sur le réseau en tant qu'institution globale. Ces effets de synergie concernent essentiellement l'hébergement, le réceptif et l'aérien.

Au niveau de l'hébergement, le réseau crée des effets de synergie entre les établissements d'accueil, les TO et les agences de voyages. Ces derniers peuvent faire appel facilement et directement aux établissements d'accueil membres du réseau pour héberger leurs clients sans coût additionnel. Dans le cas contraire, ils se trouvent obligés de demander les services d'autres établissements hôteliers pour cette fin, ce qui peut engendrer pour ces voyageurs d'autres coûts additionnels concernant les frais de fax, de téléphones, de transport outre les efforts de négociations. La chaîne hôtelière Accor constitue un exemple de référence dans ce domaine. En effet, ce groupe dispose de plus de 4000 hôtels éparpillés dans 90 pays, allant du très économique (Formule1) au très haut de gamme (Sofitel)<sup>2</sup>.

Au niveau du réceptif, des effets de synergie peuvent avoir lieu entre les TO, les agences de voyages, les établissements d'accueil et les restaurants et autres acteurs. Les établissements réceptifs accueillent les clients envoyés par le TO mère, les informent, assurent leur déplacement jusqu'à l'hôtel et grosso modo, facilitent leur séjour au pays de destination. Les établissements d'accueil peuvent prendre en charge les clients d'autres TO membres du réseau et leur présenter les mêmes prestations. Le géant allemand du tourisme TUI (Touristik Union International), ex Preussag, est un TO qui dispose à lui seul de plus de 3500 agences de voyages, 79 TO et 37 agences réceptives dans 31 pays<sup>3</sup>.

Au niveau de l'aérien, les effets de synergie concernent principalement les compagnies aériennes, les TO et les agences de voyages spécialisées dans les vols sec. Les voyageurs peuvent acheter facilement les billets d'avion pour leurs clients auprès des compagnies membres du réseau, comme ils peuvent leur réserver des places pour des horaires déterminés. Ces relations très souples entre les voyageurs et les compagnies aériennes permettent de

---

<sup>1</sup> Pierre-André JULIEN, Op.cit, p122.

<sup>2</sup> Site officiel du groupe Accor : [www.accor.com](http://www.accor.com).

<sup>3</sup> Site officiel du TUI : [www.tui.com](http://www.tui.com).

réduire les coûts de négociations, d'éliminer les délais et les annulations de vols et d'économiser le temps. TUI constitue un exemple type d'un TO qui dispose de sa propre flotte aérienne qui dépasse 100 avions détenus par 7 compagnies aériennes (Tuifly, Jetairfly, Corsair, Jet4you, Arkefly, Thomsonfly, Tuifly Nordic)<sup>1</sup>.

### **b. Les effets de technologie**

Les effets de technologie constituent d'autres avantages dont peuvent bénéficier les membres d'un réseau collaboratif. Les membres du même réseau peuvent bénéficier d'un transfert de technologies de la part des entreprises leaders concernant notamment les technologies d'information et de communication nécessaires pour le bon fonctionnement des entreprises touristiques (intranet, extranet, système de réservation, système de tarification...). Ce transfert technologique permet de développer les potentialités des entreprises, d'écourter le temps et le gaspillage dans le traitement des transactions commerciales, de faciliter et de standardiser la communication entre les membres et de moderniser leur infrastructure de télécommunication et d'information.

Au niveau de l'aérien, les avancées technologiques dont disposent certaines compagnies aériennes par rapport à d'autres, concernant essentiellement l'utilisation d'avions nouveaux modèles, dotés de technologie de pointe, constituent un avantage pour tous les membres du réseau qui peut être exploité notamment par les TO et les agences de voyages lors de la commercialisation des produits touristiques. Cet avantage technologique concurrentiel, peut faire la différence dans la perception des clients de l'emprunt de l'une ou de l'autre destination.

Outre le prix, l'horaire et l'hôtel, les clients prennent en considération d'autres éléments liés à la sécurité et à la qualité des moyens de transport empruntés. Ces nouveaux éléments peuvent influencer les décisions prises par les clients dans leurs choix d'une destination.

### **c. La gestion des stocks et autres avantages**

L'intégration d'un réseau organisé permet aux voyagistes, principalement aux TO, de contrôler la distribution de leur prestation au niveau international et de gérer d'une façon efficace et optimale leurs stocks afin d'orienter leur vente et de cibler les marchés promoteurs et émetteurs. Les membres de réseau doivent s'investir davantage dans les sciences de gestion des stocks afin de maîtriser le processus.

La distribution des produits des TO sur le plan mondial reste très onéreuse vu le nombre important d'agences de voyages réelles et virtuelles qui s'occupent de cette mission et qui en dépendent ainsi que les frais additionnels qui découlent de tout le processus. L'intégration dans un réseau devient ainsi une nécessité qui permettra au TO de réduire les coûts de distribution et de rester concurrentiel sur le marché des voyagistes.

Outre la gestion des stocks, l'intégration en réseau d'entreprises permettra aux TO d'utiliser pour leurs produits touristiques offerts, toutes les agences distributrices de tout le réseau, ce qui réduira nettement leurs coûts et par conséquent leurs prix de vente. Cette

---

<sup>1</sup> Ibid.

méthode permettra ainsi aux clients d'accéder aux meilleurs tarifs offerts par rapport à la concurrence.

## **II. LES ACTEURS DU TOURISME ET LES MOUVEMENTS DE CONCENTRATION**

« Ce qui frappe aujourd'hui dans le système récréatif, c'est le grand nombre et la diversité des acteurs qui relèvent tant du secteur public que du secteur privé »<sup>1</sup> qui sont en relations parfois conflictuelles, ce qui rend l'approche difficile et partielle<sup>2</sup> et pose un problème pour le chercheur. Le tourisme comprend le voyage aérien, l'hôtellerie, les commerces, les déplacements d'excursion, la restauration, le plaisir, la sécurité...

Georges CAZES propose une classification d'acteurs en deux catégories: une première catégorie qui relève du commercial comprenant ceux qui suscitent, acheminent, encadrent et accueillent les touristes et une seconde catégorie qui relève du territorial regroupant les partenaires locaux<sup>3</sup>.

Afin de simplifier la tâche, on a jugé utile de classer les acteurs les plus influents dans le monde du tourisme en trois catégories : les voyagistes, composés des TO et des agences de voyages, les hébergeurs constitués des hôtels, des maisons d'hôte<sup>4</sup>, des VVT et des résidences meublées et les transporteurs qui comprennent notamment les compagnies aériennes et maritimes, les autocars et le rail. Les acteurs locaux partenaires notamment ceux qui appartiennent à une entité publique ou parapublique seront examinés et analysés dans la deuxième partie.

Chaque acteur joue un rôle précis dans cette toile d'araignée depuis la création du produit touristique jusqu'à sa consommation. Afin de résister à la concurrence internationale, une concentration de ces trois acteurs en un seul réseau avec des modalités de fonctionnement spécifiques s'avère nécessaire.

La relation entre ces acteurs peut être simplifiée et représentée selon le schéma suivant :

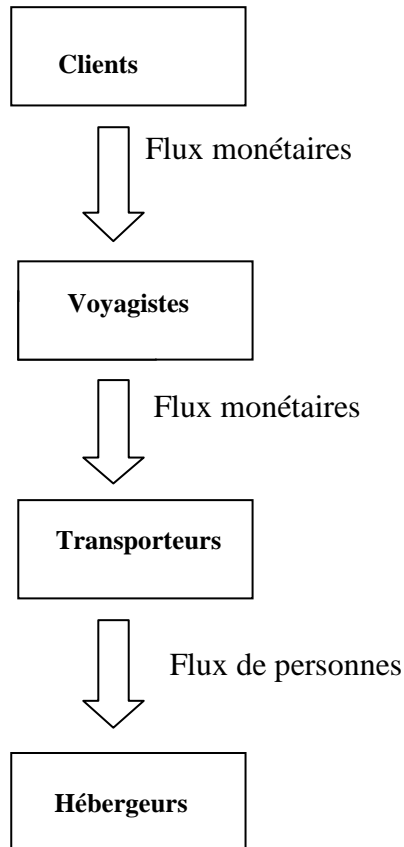
---

<sup>1</sup> Jean-Michel DEWAILLY et Emile FLAMENT, Géographie du tourisme et des loisirs, Sedes, 1993, p159.

<sup>2</sup> Ibid, p160.

<sup>3</sup> Georges CAZES, Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs, Bréal, Novembre 1992, pp 74-75.

<sup>4</sup> Les hôtels et les maisons d'hôtes sont supposés offrir la restauration.



**Figure III. 2 Relations entre les acteurs principaux du tourisme**

### **1. Les voyagistes**

La profession principale et classique des voyagistes consiste en général à vendre des offres de voyage à leurs clients, soit directement, soit par le biais de leurs agences de distribution implantées dans le monde entier. Ils proposent différentes formules allant du vol sec jusqu'au forfait. Ils peuvent être généralistes (Fram, Club Med), spécialistes par le produit qu'ils offrent (Clio, Terre d'aventure) ou encore spécialistes par la destination (Asia, Marmara). Ils sont composés essentiellement des TO et des agences de voyages.

#### **a. Les Tours Opérateurs**

Le TO fabrique les produits touristiques en anticipant la demande sur les marchés, et ce, à partir d'un certain nombre de composantes, en l'occurrence l'hébergement, le transport, l'animation, la restauration...les produits touristiques sont mis en vente dans les différentes agences de distribution dont ils disposent moyennant commission.

Le TO peut être défini comme étant un organisateur de voyage qui a un statut juridique d'une agence de voyages, d'une association ou d'un transporteur autorisé. La notion de ce voyagiste repose sur la notion économique de producteur de voyages à forfait<sup>1</sup>. Le forfait est un produit complet, vendu à prix fixe par le TO, comprenant plusieurs prestations fournies par d'autres acteurs touristiques.

---

<sup>1</sup> Joël RABOTEUR, Introduction à l'économie du tourisme, L'Harmattan, 01 Mai 2000, p63.



Qu'il soit généraliste ou spécialiste, le TO prend en charge les touristes en difficulté, conclut des contrats avec les acteurs touristiques concernés et verse des provisions pour la réservation des places<sup>1</sup>. Ces contrats concernent essentiellement les transporteurs (avions, bateaux, trains...), les opérateurs locaux (hôtels, auberges, restaurant...), les animateurs<sup>2</sup>, les institutions étatiques... Ainsi, pour vendre son produit dans le monde, le TO dispose d'un réseau important d'agences de distribution reliées avec la maison mère. On estime plus de 3000 TO éparpillés dans le monde dont les deux tiers sont localisés en Europe, certains d'entre eux disposent de leurs propres agences de distribution<sup>3</sup> ce qui conduit nécessairement à une concurrence farouche pour partager le marché mondial.

### **b. Les agences de voyages**

Le métier d'agent de voyages a été inauguré le 05 Juillet 1841 par Thomas COOK qui a préparé le premier voyage organisé au monde, reliant Leicester à Loughborough au profit de 500 militants luttant contre l'alcoolisme. A compter de cette année, le monde du tourisme va connaître l'apparition de plusieurs agences opérant dans le domaine du voyage et l'organisation des séjours.

L'agence de voyages peut avoir le même statut que le TO et peut jouer son rôle à une moindre mesure. Cependant, beaucoup d'agences ont délaissé l'organisation des voyages pour jouer l'intermédiaire des services entre les clients et les TO, les établissements d'accueil, les transporteurs, les restaurants... moyennant une commission. D'autres agences se sont orientées vers la billetterie notamment la vente des titres de transport aérien, maritime et terrestre pour augmenter leur recette. Cette activité avait renfloué auparavant les caisses des agences de voyages, abandonnée par certaines agences à partir du moment où la majorité des compagnies aériennes ont décidé de réduire voire même de supprimer les commissions sur les ventes de billets.

Certaines agences de voyages proposent d'autres prestations comme la vente d'assurance, les réservations auprès des hôtels et des résidences meublées, la location des voitures, la réception et l'accueil des touristes...

On compte actuellement plus de 70000 agences de voyage disposant de plus de 200000 points de vente<sup>4</sup> dans le monde entier dont la majorité est localisée en Europe.

### **c. La concurrence entre les acteurs du tourisme**

Les agences de voyages sont victimes d'une concurrence rude exercée par les TO qui tentent de vendre leurs produits directement aux clients pour accaparer toutes les recettes et couper la marge bénéficiaire allant aux agences traditionnelles<sup>5</sup>. L'industrie des agences de voyages a connu des transformations profondes à partir de l'année 2000 avec l'apparition des agences de voyages en lignes permettant aux clients de réserver leur billet via le net ruinant ainsi les agences traditionnelles.

---

<sup>1</sup> Alain MESPLIET et Pierre BLOC-DURAFFOUR, Le tourisme dans le monde, Edition Bréal (6<sup>ème</sup> édition), 12 Septembre 2005, p45.

<sup>2</sup> Joël RABOTEUR, Op.cit, p64.

<sup>3</sup> Alain MESPLIET et Pierre BLOC-DURAFFOUR, Op.cit, p45.

<sup>4</sup> Ibid, p47.

<sup>5</sup> François BEDARD, L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer, PUQ, Septembre 2005, p17.

Elles ont été également victimes des décisions prises par certaines compagnies aériennes qui ont diminué la commission qui leur est octroyée alors que d'autres l'ont complètement annulée. Le tableau ci-dessous illustre chronologiquement la situation pour certains marchés clés :

**Tableau III. 1 Historique des commissions dans l'aérien<sup>1</sup>**

| <b>Pays</b>        | <b>Rémunération</b>                         |
|--------------------|---|
| <b>Canada</b>      | 0% depuis 2002                              |
| <b>Etats-Unis</b>  | 0% depuis 2002                              |
| <b>Irlande</b>     | 1% depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2003   |
| <b>Scandinavie</b> | 0% depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2003   |
| <b>Royaume-Uni</b> | 0% depuis Mai 2005                          |
| <b>Italie</b>      | 1% depuis le 1 <sup>er</sup> Février 2004   |
| <b>Allemagne</b>   | 0% depuis le 1 <sup>er</sup> Septembre 2004 |
| <b>Belgique</b>    | 0% depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2005   |
| <b>Pays-Bas</b>    | 0% depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2005   |
| <b>Suisse</b>      | 0% depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2005   |
| <b>Espagne</b>     | 1% depuis Juillet 2005                      |

Le monde du tourisme a connu ces dernières années la rentrée en force des low cost qui ont transporté la concurrence sur le terrain des TO et des agences de voyages, grugeant une partie importante des touristes nolisés des voyagistes aussi bien au niveau des vols qu'au niveau des forfaits et concurrençant les importantes agences en ligne à l'instar d'Expédia et de Lastminute.

Certains hébergeurs à l'exemple de la chaîne Accor ont innové dans le marché de l'accueil et des services réduisant la part des recettes des TO et des agences de voyages. Les consommateurs peuvent choisir directement leurs séjours à la carte (forfait) à partir du site de la chaîne sans passer nécessairement par les voyagistes ou les low cost.

La concentration des acteurs en réseau s'impose comme une solution adéquate aux problèmes de la concurrence. Les TO recourent aux fusions avec d'autres TO et aux acquisitions d'autres voyagistes. Dans ce contexte et à titre d'exemple, au premier trimestre

<sup>1</sup> CF, Jean-Baptiste HEGUY, « Commission zéro : les agences font face », L'Echo touristique, N°2718, 1<sup>er</sup> Avril 2005.

de 2007, le monde du tourisme a connu la fusion des (TUI et First Choice) et (Thomas Cook et My Travel). Les agences de voyages s'organisent également en réseau, on compte 22000 aux Etats-Unis et au Canada et 18000 en Europe. Les exemples sont nombreux, Havas tourisme, Selectour, Turbo, ABN, Rabo, Américain Express Travel<sup>1</sup>...Le TUI a créé sa propre compagnie aérienne et sa propre chaîne hôtelière pour dominer le marché mondial.

## **2. L'hébergement réceptif**

L'hébergement réceptif constitue une base parmi les autres de l'activité du tourisme même s'il est considéré comme un segment du produit touristique. Il comprend une gamme très variées constituées des hôtels et des maisons d'hôtes, des résidences secondaires marchandes, des résidences meublées et plusieurs autres formes d'hébergement.

### **a. Les hôtels et les maisons d'hôtes**

Le mot « hôtel » est apparu vers le 18<sup>ème</sup> siècle désignant un lieu de séjour avec un certain confort. Au fil du temps, l'hôtel a connu un essor considérable (bâti et meublé) et une grande diversité dans ses catégories allant du bon marché au luxe. L'hôtellerie de luxe est devenue la forme la plus privilégiée des touristes riches parmi toutes les formes d'hébergement qui existent. Cependant, avec l'augmentation des prix des prestations hôtelières et les crises économiques successives et leurs répercussions sur les revenus des ménages, l'hôtel va être substitué par d'autres formes plus économiques.

L'hôtel constitue la forme traditionnelle et classique de l'hébergement en tourisme, il loue à une ou plusieurs personnes (clients) un local ou des locaux (chambres) à la nuit, à la semaine ou au mois<sup>2</sup>, avec d'autres prestations, moyennant un prix. Les hôtels peuvent être classés en général en étoiles selon leur niveau de confort, leur taille, la durée de l'exploitation de l'établissement, la qualité des services qu'ils offrent... On distingue les hôtels d'une étoile, de deux, de trois, de quatre, de quatre de luxe, de cinq, de cinq de luxe et des palaces. L'attribution des étoiles est une opération administrative propre à chaque pays qui se base sur un certain nombre de critères et qui a pour but d'informer les touristes des qualités de chaque établissement hôtelier<sup>3</sup>.

Un bon fonctionnement de l'établissement hôtelier est tributaire d'une organisation parfaitement rationnelle du travail. Cette rationalité peut être observée à travers trois aspects importants : une complémentarité entre tous les services de l'hôtel, une flexibilité des employés et du temps de travail et une multifonctionnalité des cadres<sup>4</sup>.

Pour ce qui est des maisons d'hôtes qui constituent une nouvelle forme d'hébergement qui a été développée au Maroc notamment dans les villes ancestrales à l'exemple de Marrakech, Fès, Agadir, Tanger et Tétouane, elles peuvent être définies comme étant « un établissement édifié sous forme d'une ancienne demeure, d'un Riad, d'un Palais, d'une Kasbah ou d'une villa et situé soit en médina, soit dans des itinéraires touristiques ou dans des sites de haute valeur touristique. La maison d'hôtes offre en location des chambres et/ou suites équipées. Elle peut également offrir des prestations de restauration et des services

---

<sup>1</sup> Alain MESPLIET et Pierre BLOC-DURAFFOUR, Op.cit, p47.

<sup>2</sup> Vincent VLES, Op.cit, p43.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Joël RABOTEUR, Op.cit, pp 53-56.

d'animation et de distraction »<sup>1</sup>. Cette forme d'hébergement dont le nombre augmente de jour en jour, est un acteur influent dans le domaine de l'hébergement au Maroc. On compte près de 700 maisons d'hôtes déclarées à la ville de Marrakech.

### **b. Les résidences secondaires marchandes et les résidences meublées**

Les résidences secondaires marchandes utilisées à des fins touristiques peuvent être définies comme étant « des résidences utilisées exclusivement (ou partiellement) par leurs propriétaires qui peuvent les mettre à la disposition des tiers pour des vacances, des loisirs ou des activités professionnelles »<sup>2</sup> et aussi pour les Week-ends.

Jusqu'à la seconde guerre mondiale, les résidences secondaires étaient intimement liées au tourisme thermal, rural et de villégiature d'hiver<sup>3</sup>. Après les années 50, la conception des résidences secondaires s'est étendue aux autres formes de tourisme notamment le tourisme solidaire et de montagne.

Les résidences secondaires implantées généralement à proximité des villes, revêtent plusieurs formes comprenant les villas, les appartements et les chalets. Elles forment avec les hôtels et les autres formes d'hébergement un acteur touristique principal qui dispose d'une large clientèle au niveau mondial.

Quant aux résidences meublées, il s'agit de location de chambres et d'appartements effectuée hebdomadairement ou mensuellement pour une durée inférieure à trois mois<sup>4</sup>. Il est nécessaire que le logement soit garni de mobiliers suffisants garantissant un certain confort pour le touriste. Les résidences meublées se sont développées au fil du temps dans les destinations touristiques qui souffrent d'un manque dans l'infrastructure d'hébergement. Elles représentent actuellement une part importante dans la capacité de l'hébergement touristique à l'échelon mondial constituant une concurrence effective vis-à-vis des hôtels et maisons d'hôtes.

### **c. Les autres formes d'hébergement**

Plusieurs formes d'hébergement ont été développées après la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle pour combler le déficit enregistré dans le domaine du tourisme moyenne gamme et pour présenter un nouveau produit pour une nouvelle clientèle populaire et admiratrice du plein air. Ces hébergements bon marché sont généralement gérés par des groupes qui ont un objectif social à l'instar des associations, des organismes sociaux, des comités d'entreprise...ils comprennent les formes ci-après :

- Les villages de vacances : il s'agit d'une forme d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation globale généralement créée par des associations à but non lucratif, destinée à assurer des séjours de vacances et de loisirs. Cette forme est apparue pour la première fois en Italie des années 20 et s'est généralisée par la suite à d'autres pays européens en l'occurrence, l'Allemagne (années 20), Royaume-Uni (1936) et en France (1948)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> L'arrêté du 18 Décembre 2003 relatif cadre général des normes des maisons d'hôtes marocaines.

<sup>2</sup> Staff de L'OCDE, Mesurer le rôle du tourisme dans les pays de l'OCDE : Manuel de l'OCDE sur les comptes satellite du tourisme et l'emploi, OCDE, Juillet 2000, p128.

<sup>3</sup> Alain MESPLIET et Pierre BLOC-DURAFFOUR, Op.cit, p42.

<sup>4</sup> Joël RABOTEUR, Op.cit, p58.

<sup>5</sup> Alain MESPLIET et Pierre BLOC-DURAFFOUR, Op.cit, p44.

- Les centres de vacances (ou séjours de vacances): il s'agit d'accueils collectifs avec hébergement dispensés au profit de jeunes dont l'âge varie entre 04 et 17 ans. Ils sont constitués de logements variés comprenant des camps d'adolescents, chez l'habitant, des camps de scoutisme, des anciennes colonies de vacances... Cette forme d'hébergement s'est développée notamment en Europe centrale et orientale.

- Les auberges : il s'agit d'un lieu d'hébergement et de vacances proposé aux jeunes touristes pour un prix dérisoire. On compte près de 5000 auberges dans le monde dont la première a été ouverte en Allemagne en 1910<sup>1</sup>.

- Les campings : il s'agit d'une activité estivale qui nécessite l'aménagement de terrains obéissant aux règles de l'urbanisme destinés à accueillir des tentes, des caravanes, de petites résidences mobiles et d'habitations légères conçues pour ce genre d'activité.

### **3. Les transporteurs**

Le développement de l'activité touristique dans l'histoire était toujours lié au développement des moyens de transport et leur sophistication. Une forte corrélation entre le nombre des déplacements et l'expansion du tourisme n'est nullement une question de hasard<sup>2</sup>. En effet, l'apparition des chemins de fer, la généralisation de la voiture et le développement de l'aérien ont révolutionné les échanges internationaux et ont contribué au développement du tourisme de masse notamment en Europe et en Amérique du Nord. Ces deux continents rassemblent de nos jours près de 90% du réseau autoroutier mondial, 80% du parc automobile et assure 70% du trafic aérien international<sup>3</sup>.

#### **a. Le terrestre**

La route et le rail constituent les moyens les plus privilégiés des touristiques pour leur déplacement à l'extérieur de leurs pays. Que se soient la voiture personnelle ou de location, l'autocar ou le train, ces moyens permettent aux touristes d'écourter le temps et de réduire les charges dans la destination d'accueil.

La voiture constitue un mode de déplacement familial dans le continent qui permet plus de flexibilité pour la famille et plus de souplesse pour atteindre les lieux désirés. Les voitures de location et les taxis restent des acteurs influents au niveau du transport local au sein de la destination.

L'autocar quant à lui a connu ses beaux jours entre les deux guerres à l'époque où les voitures étaient rares<sup>4</sup>. Il reste un moyen beaucoup plus utilisé pour les excursions et les déplacements entre les villes d'un pays de destination que pour les longs voyages. C'est un outil de déplacement économique qui a été adopté par les agences réceptives de plusieurs TO pour assurer le transport à leurs clients comme Holidays services, Marmara, Jet tours...

Concernant le train, ce moyen de transport touristique qui s'est modernisé au cours des siècles, représente plus de sécurité et de confort ce qui lui confère une place privilégiée aux yeux des touristes. Il a joué un rôle leader dans l'expansion du tourisme au 19<sup>ème</sup> siècle

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Joël RABOTEUR, Op.cit, p43.

<sup>3</sup> Ibid, p30.

<sup>4</sup> Ibid, p33.

notamment en Angleterre. Actuellement, avec la concurrence exercée par les moyens de transport aérien, maritime et routier, le transport ferroviaire occupe une place modeste dans les flux touristiques et les compagnies de chemin de fer ne doivent leur salut qu'aux flux internes des voyageurs.

## **b. L'aérien**

L'avion reste le moyen de transport par excellence qui a participé à désenclaver les régions les plus lointaines de la planète. En l'espace d'un siècle, le monde est passé de la phase expérimentale du vol à la phase industrielle avec une exploitation commerciale des trajets. Trois facteurs ont concouru à l'expansion de l'aérien et au développement du tourisme de masse : le développement des technologies, le développement des compagnies Charters et la déréglementation aérienne<sup>1</sup>. On peut ajouter un quatrième élément récent qui concerne l'ouverture des espaces aériennes (open sky) traduite par l'apparition des compagnies low cost.

L'avion est un moyen rapide et utile pour les touristes et demeure de loin le plus sûr de tous les moyens de transport. Les risques de mourir d'un accident de voiture sont 30 fois supérieurs à ceux de l'autocar, 45 fois supérieurs à ceux du train et 90 fois supérieurs à ceux de l'avion. Cependant, les voyageurs restent très sensibles à ce genre de moyen de transport notamment en périodes de guerres (guerres de Golf et en Irak), suite à des crashes ou des actes terroristes.

Malgré le sentiment de peur affiché à l'encontre de l'avion, ce sont plus de quatre milliards d'individus qui l'ont utilisé en 2007 ce qui représente près de 30 millions de mouvements. Un nombre aussi important, montre clairement l'importance que revêt l'avion dans la perception des touristes en tant que moyen de transport de premier choix.

Les tarifs de transport aérien ont nettement diminué dans les deux dernières décennies, grâce au développement des compagnies Charters et à l'augmentation du nombre des compagnies low cost qui mènent depuis leur apparition une concurrence farouche aux compagnies classiques. Ce sont certaines compagnies low cost en l'occurrence Ryanair, Easyjet et Jet4you qui ont enregistré les meilleurs résultats ces dernières années du point de vu qualité et rentabilité.

Les compagnies aériennes qui restent des acteurs d'une grande importance dans le domaine du tourisme, ont commencé récemment à jouer le rôle des TO et des agences de voyages en offrant via leurs sites web, des voyages sur mesure aux consommateurs, c'est l'exemple de la compagnie low cost Easyjet. Plus encore, elles se sont regroupées en réseaux pour la réservation de leurs billets et pour la maintenance de leurs engins afin de réduire leurs charges<sup>2</sup> et concurrencer les voyagistes.

## **c. Le maritime**

Durant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, le voyage par bateau était un support pour le tourisme international, ayant contribué à l'amélioration des conditions de voyage transocéaniques au moment où les tarifs aériens étaient trop onéreux. Après les années 50, le

---

<sup>1</sup> Ibid, p45.

<sup>2</sup> Ibid, p35.

voyage par bateau longues distances a été substitué par l'avion, moyen de transport rapide permettant de gagner beaucoup de temps. Au fil du temps, l'utilisation des bateaux à grande vitesse s'est limitée au trafic à courte distance. Ce moyen reste privilégié des touristes motorisés et des émigrés qui regagnent leurs pays en provenance de l'Europe.

Par ailleurs, les croisières qui constituent outre un trafic maritime, matérialisent un produit touristique de plus en plus demandé par les consommateurs, notamment les croisières à thème précis. En 2004, la fréquentation internationale a atteint 13,4 millions de passagers dont 9,8 croisiéristes originaires de l'Amérique du Nord<sup>1</sup>.

L'offre mondiale de croisière est concentrée entre les mains des entreprises de trois pays en l'occurrence : les Etats-Unis, la Norvège et la Malaisie qui possèdent près de 80% du marché mondial pour une flotte de 200 navires détenus par 25 compagnies maritimes<sup>2</sup>.

Le marché des destinations est également concentré et réparti entre trois régions au niveau mondial : la méditerranée, la Baltique et la mer des Caraïbes. D'autres régions et pays essaient de développer cette activité touristique à l'instar de l'Egypte.

### **III. LA THEORIE DES RESEAUX DANS L'INDUSTRIE DE SEJOUR**

Le tourisme est un secteur qui fonctionne grâce à l'effort d'une multitude d'acteurs aussi bien nationaux (hébergeurs, guides, institutions publiques) qu'internationaux (transporteurs, voyagistes) qui interviennent dans le processus du séjour chacun en ce qui le concerne, et ce depuis sa création et jusqu'à sa consommation finale. Face à la présence de cette panoplie d'acteurs dont les stratégies et les enjeux sont différents, qui opèrent ensemble dans un secteur volatile et à forte concurrence, l'industrie touristique de la destination concernée se trouve dans une situation conflictuelle.

Pour remédier à de tels problèmes tout en redynamisant l'activité touristique d'une destination et créer un terrain favorable pour le travail collectif et collaboratif entre les entreprises touristiques, il s'avère nécessaire d'organiser les différentes activités de ce secteur au sein des réseaux interentreprises.

Rares sont les auteurs qui se sont intéressés à étudier la possibilité d'appliquer le modèle du réseau industriel au tourisme. De même, les modèles industriels qui peuvent être des canevas ne correspondent pas à la nature, les spécificités et les caractéristiques de l'industrie de séjour.

#### **1. Les approches en termes de réseau**

Les travaux effectués sur les entreprises industrielles depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, ont porté sur l'interprétation des modes de leur fonctionnement, l'étude de leur organisation et la possibilité théorique de leur concentration en réseaux collaboratifs et coopératifs, verticaux ou horizontaux.

Dans ce contexte, certains auteurs avancent que le réseau regroupant les entreprises industrielles implique nécessairement une collaboration étroite entre ses membres donnant

---

<sup>1</sup> Régis KALYDJIAN, Les données économiques maritimes françaises, Editions Quae, Juillet 2006, p9.

<sup>2</sup> Ibid.

lieu à des actes contractuels (RICHARDSON, BOULANGER, PARAPONARIS). D'autres estiment que la collaboration entre les entreprises d'un même réseau ne doit pas dépasser, d'une façon informelle, le cadre d'un échange d'information sans donner lieu nécessairement à l'établissement d'un contrat (GRANOVETTER). Toutefois, tous les auteurs sont unanimes sur le rôle pertinent du réseau dans le développement des capacités compétitives des entreprises membres.

Cependant, il faut savoir que le réseau est né pour dépasser le clivage introduit par la conception de COAST, systématisé après par WILLIAMSON, concernant les opérations transactionnelles entreprises par les firmes et celles réalisées par le marché. Le réseau est vu ainsi comme un moyen efficace qui pourrait régir ces rapports interentreprises<sup>1</sup>.

Trois approches sont à distinguer dans le cadre de l'analyse des réseaux qui peuvent être adoptées par les acteurs touristiques : une approche basée sur les ressources, une approche basée sur la minimisation des coûts et une dernière approche moderne fondée sur l'apprentissage, la connaissance et les compétences.

#### **a. L'approche basée sur les ressources**

L'origine de cette approche remonte aux travaux effectués par Edith PENROSE (1959) et développés ultérieurement par Birger WERNERFELT (1984), Richard RUMELT (1984), Jay BARNEY (1986) et David COLLIS (1991), s'interrogeant sur la différence dans les performances enregistrées par les entreprises exerçant les mêmes activités (voyagistes par exemple).

En effet, les entreprises enregistrant les meilleures performances sont dotées de beaucoup plus d'attributs que ceux possédés par les autres. Autrement dit, ces entreprises, qui généralement exercent dans un seul secteur d'activité, possèdent une large série de ressources qui sont partagées entre elles et exploitées conjointement et c'est cet avantage qui fait leur exception.

Pour Jay BARNEY, les ressources d'une entreprise sont constituées des capacités, des actifs, des connaissances, des moyens et des informations qui contrôlent et qui lui permettent de mettre en application ses stratégies<sup>2</sup> à court à moyen et à long terme et à veiller à travailler en collaboration avec une ou plusieurs entreprises en exploitant leurs ressources communes. Une fois mobilisées, elles lui permettent de procurer des avantages concurrentiels.

Selon cette approche par les ressources, « le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients »<sup>3</sup>, ainsi que des autres ressources possédées par les autres firmes qu'elles partagent ensemble au sein d'une seule entité « réseau » afin d'être compétitives et de contrôler le marché.

---

<sup>1</sup> Claude COURLET, « Les systèmes productifs localisés. Un bilan de la littérature », in André TORRE, Le local à l'épreuve de l'économie spatiale, Edition Quae, Mars 2003, p37.

<sup>2</sup> Cf, Jay BARNEY, « Firm, Resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Volume 17, N° 1, 1999, pp 99-120.

<sup>3</sup> Thomas DURANT, « Savoir-faire et savoir être. Repenser les compétences de l'entreprise », Actes de la conférence de Montréal, 1997, p4.



Le réseau permet ainsi à l'entreprise d'accéder à des ressources et à des connaissances lointaines, partager ses ressources avec les membres du réseau, développer ses compétences et être compétitive. Les ressources partagées doivent remplir certaines conditions : elles doivent être de valeurs, inimitables et insubstituables.

Le partage des ressources entre les entreprises exerçant dans le domaine du tourisme reste une possibilité à étudier par les professionnels du secteur au niveau d'une destination. Le partage des connaissances, des savoirs, des savoir-faire et des renseignements constitue, s'il se fait dans un cadre légal et au sein d'une structure organisée « le réseau », un avantage compétitif pour ces firmes qui leur permettra de dominer les débouchés et de renforcer leur position dans le secteur.

### **b. L'approche basée sur la minimisation des coûts**

Dans cette vision, le réseau collaboratif est constitué des partenaires qui connaissent les uns les autres sur le marché (local, régional, national ou international), qui ont une relation, entre autres, de genre client/fournisseur (établissements d'hébergement/touristes ou compagnies aériennes/Tours Opérateurs) ou appartiennent à la même chaîne de valeur (TO, Hôtels, compagnie aérienne, accompagnateurs, transport touristique...).

L'appartenance à ce réseau permet aux entreprises touristiques à l'instar des autres entreprises opérant dans d'autres domaines d'activité, de bénéficier de plusieurs avantages issus principalement de l'intégration verticale, la minimisation des coûts de transaction entre les firmes du réseau et les autres firmes, la négociation des tarifs, l'établissement des contrats garantissant les intérêts des membres du réseau (Olivier WILLIAMSON), sans toutefois effectuer des investissements financiers qui augmentent leurs charges.

Dans cette forme d'intégration, l'existence d'une entreprise pivot, donneuse d'ordres, leader du réseau (TO) est souhaitable voire même indispensable, parce que c'est à elle que va incomber le rôle de gérer et de réguler le réseau touristique en assurant la sélection des actifs, en exerçant un contrôle rigoureux sur l'ensemble des membres et en choisissant les acteurs avec lesquels elle veut travailler et collaborer, qu'elle peut les exclure de l'union si leur compétence s'avérerait insuffisante ou faible.

Au demeurant, le pouvoir de l'entreprise pivot n'est pas autocratique, il est soumis à certaines conditions et son choix reste un élément stratégique dans le processus de la production touristique.

### **c. L'approche fondée sur l'apprentissage, la connaissance et les compétences**

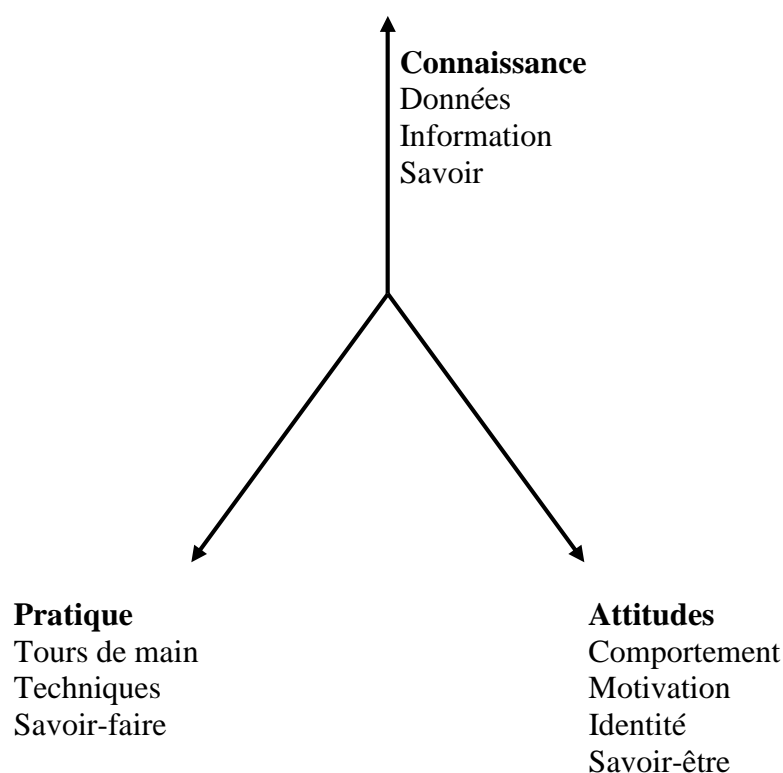
L'avantage le plus intéressant du réseau est qu'il favorise l'apprentissage collectif de tous les partenaires tout en bénéficiant des partages de connaissances. Par opposition au réseau fondé sur la minimisation des coûts, la relation des membres au sein du réseau fondé sur l'apprentissage n'est pas contractuelle et reste basée sur la confiance, la réciprocité et le partage mutuel devant l'absence d'une entreprise pivot.

Dans la littérature, il existe plusieurs formes d'apprentissage développées par les théoriciens depuis la moitié des années 50: l'apprentissage par le faire, par l'usage, par l'interaction, par l'apprendre et par le désapprendre<sup>1</sup>.

Le nouveau paradigme voit la firme comme un portefeuille de ressources, de compétences et de connaissances. Le terme même de compétences, englobe les actifs, les ressources et les différentes formes de connaissances<sup>2</sup>. L'apprentissage organisationnel est tacite, informel, enfoui dans les routines.

Les entreprises formant les réseaux touristiques se basent dans leurs relations réciproques sur le tacite et parfois l'informel. Ces pratiques permettent d'accroître l'activité touristique du réseau, de renforcer le climat de confiance et de développer l'apprentissage, la connaissance et les compétences au sein de la structure.

Les compétences résultent «de l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production, et dont sont intégrées de multiples courants technologiques»<sup>3</sup>. Il existe trois dimensions clés de l'apprentissage individuel : la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être)<sup>4</sup> dont les membres du réseau touristique doivent mettre en partage pour gagner en compétitivité. Cette relation tripartite peut être illustrée selon le schéma suivant :



**Figure III. 3 Les dimensions de la compétence<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Thomas DURANT, Op.cit, pp 12-15.

<sup>2</sup> Ibid, p5.

<sup>3</sup> Gary HAMEL et Coimbatore Krishnao PRAHALAD, « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, May-June 1990, pp 79-91.

<sup>4</sup> Thomas DURANT, Op.cit, p20.

<sup>5</sup> Ibid, p23.

## **2. Les choix théoriques de la concentration en réseau**

Le choix du réseau en tant que mode d'organisation interentreprises n'était pas le fruit du hasard, beaucoup d'études sont arrivées à la conclusion selon laquelle la concentration des entreprises ayant une activité identique ou complémentaire ne pourrait être que bénéfique et pour les entreprises elles même et pour le réseau.

Le réseau constitue le terrain par excellence de communication et d'apprentissage offert aux acteurs et constitue aussi l'expression des conventions établies dans les sociétés. Il permet ainsi à l'ensemble de ses membres de générer le savoir et la connaissance, de créer de l'innovation qui est la base de la réussite et de la continuité de l'ensemble de la structure.

Comme on peut le constater avec Roberto CAMAGNI : « Les réseaux d'innovation et les accords de coopération deviennent les instruments stratégiques que les milieux locaux peuvent utiliser afin d'éviter la mort entropique qui menace toujours les systèmes trop fermés, et de continuer à exploiter en même temps les avantages fournis par leurs synergies internes, leur mémoire industrielle et leur atmosphère »<sup>1</sup>.

### **a. La création du savoir**

Les études empiriques effectuées sur les réseaux ont montré clairement que les mouvements de concentration interentreprises ont pour objectif essentiel la réduction des coûts, le développement de la compétitivité, la domination des marchés extérieurs et le partage du savoir et de la connaissance générés par les membres partenaires. De tels objectifs qui nécessitent un engagement effectif de la part de tous les acteurs touristiques, ne peuvent être atteints qu'à travers une politique dynamique engagée par le réseau, fondée sur la confiance, le partage et l'esprit de partenariat.

En effet, la coopération entre les entreprises concentrées en une seule entité touristique, leur permet d'exploiter les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, les connaissances et les complémentarités dégagés par chacune, qui de leur côté, permettent de générer le développement des capacités propres à chaque entreprise membre du réseau et par conséquent l'expansion de tout le réseau touristique.

Dans la nouvelle économie, la compétitivité qui est vecteur de la durabilité et de la survie est basée essentiellement sur les capacités immatérielles des organisations composées de tout un ensemble de compétences en l'occurrence les savoir, les savoir-faire et les savoir-être. Ces capacités matérielles permettent de varier le produit avec les services associés et s'expriment généralement sous forme d'innovations touchant plusieurs éléments sur une partie ou sur toute la chaîne de valeur de ce dernier<sup>2</sup>.

### **b. La création de l'innovation**

La coopération et la complémentarité entre les acteurs touristiques pourraient contribuer à la création de l'innovation au sein du réseau et son partage entre tous les membres. De même, la collaboration entre les entreprises touristiques appartenant à un seul

---

<sup>1</sup> Roberto CAMAGNI, *Innovation Networks : spatial perspectives*, John Wiley et Sons Inc, Juillet 1991, p5.

<sup>2</sup> Pierre-André JULIEN, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore de roman policier*, PUQ, Septembre 2005, p54.

réseau organisé, basé sur la logique des compétences, leur permet de maîtriser le processus de l'innovation externe qui dépasse le cadre local pour atteindre une dimension globale et mondiale.

« L'entreprise innovatrice ne tombe pas du ciel, c'est le milieu qui l'a fait naître »<sup>1</sup>, le milieu où elle a évolué avec les autres entreprises qui sont les acteurs touristiques du territoire regroupés au sein du réseau. Dans le même contexte des choses, « l'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, elle est sécrétée par eux »<sup>2</sup>.

Dans ses relations avec leur environnement, les entreprises innovatrices au sein du réseau touristique tissent des liens hors marché à côté de leurs relations traditionnelles développées dans le marché. Les relations hors marché « se nouant d'une manière privilégiée au niveau local, leur sont apparues spécifiques des processus locaux de création technologique, car les « liens hors marché » jouent un rôle déterminant dans le processus d'apprentissage. Ils regroupent toutes les formes d'interdépendances créatrices de synergies : des relations directes entre entreprises et centres de recherche, mais aussi des phénomènes d'incubation à travers l'expérience professionnelle et les savoir-faire contenus dans la culture technique d'une région...C'est bien à travers ces liens « hors marché » formels et informels que se réalisent et progressent les apprentissages individuels et collectifs. Le concept de réseau qualifie les relations qui se tissent au sein de ses organisations socio-économique »<sup>3</sup>.

La combinaison efficace des facteurs de production ne constitue pas à elle seule une source d'innovation pour l'entreprise touristique<sup>4</sup>, parce qu'elle représente le travail quotidien et routinier qui relève de sa mission de base, tandis que la vraie innovation pousse l'entreprise à chercher et à s'intégrer en réseaux, à travers lesquels, elle peut mettre en exergue ses savoir-faire, ses technologies ses expériences.

Actuellement, dans un monde où règne une concurrence acharnée entre les organisations, les entreprises touristiques se trouvent contraintes d'innover pour survivre. Pour sortir de cette impasse, elles s'efforcent de créer et de développer une capacité d'innovation dans le cadre d'un processus durable en adoptant des stratégies organisationnelles basées sur les concentrations en réseau<sup>5</sup>.

### **c. La création de l'apprentissage**

La concentration des entreprises touristiques en réseau permet d'inculquer aux membres une logique d'apprentissage efficace grâce à l'esprit de partage et à la culture de confiance. Cette connexion en réseau, permet de doter toute la structure des capacités concurrentielles lui permettant d'être compétitive par rapport aux structures concurrentes. En effet, cette logique d'apprentissage est considérée comme « un processus dynamique

---

<sup>1</sup> Philippe AYDALOT et alii, Milieus innovateurs en Europe, Edition GREMI, 1986, p345.

<sup>2</sup> Ibid, p10.

<sup>3</sup> Andrée MATEACCIOLI, Philippe Aydalot, pionnier de l'économie territoriale, L'Harmattan, Novembre 2004, pp 229-230.

<sup>4</sup> Ibid, p230.

<sup>5</sup> Jean-Claude PERRIN, « Dynamique industrielle et développement local : un bilan en termes de milieux », in Denis MAILLAT et Jean-Claude Perrin (dir), Entreprises innovatrices et développement territorial, Neuchâtel, Edition GREMI, 1992, p238.

d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau »<sup>1</sup>.

L'apprentissage doit permettre la création des connaissances, des savoirs et des compétences qui vont permettre aux entreprises du réseau touristique d'augmenter leurs ressources cognitives. Les compétences du réseau résident dans la capacité de ses membres à mobiliser ces ressources cognitives en vue de traiter avec pertinence les situations auxquelles ils seront confrontés dans le futur<sup>2</sup>.

La démarche d'apprentissage est étroitement liée à la démarche organisationnelle du partenariat. Elle relève d'une « création cognitive » des acteurs et trace son sentier à travers un certain nombre de processus de Learning : Learning interactif basé sur les coopérations scientifique et technique, Learning institutionnel cherchant à éliminer les institutions archaïques et à en créer d'autres nouvelles, Learning organisationnel qui permet aux membres de coordonner leur action et Learning par Learning qui permet d'améliorer les compétences d'apprentissage<sup>3</sup>. Les entreprises d'un même réseau touristique peuvent ainsi exploiter les processus de Learning dans les différentes étapes de leur cycle de vie.

### **3. Le réseau industriel appliqué au tourisme**

Le tourisme est une industrie complexe qui met en connexion une multitude d'acteurs avec des intérêts divergents. Ces derniers doivent cohabiter, travailler et collaborer pour réaliser des profits et assurer leur survie. Cependant, dans un monde mondialisé et globalisé, où règnent la concurrence, la compétitivité et l'opportunisme, la continuité des entreprises touristiques dépendrait de plusieurs facteurs en relation directe avec les marchés, avec la psychologie des consommateurs, avec la situation sécuritaire au niveau mondial, avec les changements de la technologie...

L'industrie du tourisme, représente par nature, les efforts conjugués de plusieurs acteurs en liaison directe ou indirecte avec le secteur touristique (TO, agences de voyages, établissements d'accueil, restaurants, guides, bazaristes, délégation de tourisme, centre d'investissement...) qui doivent nécessairement gérer leurs business, allouer les ressources nécessaires et partager les connaissances et les savoirs.

Réseauter l'industrie touristique, signifie créer un climat sain de partenariat entre les entreprises opérant dans ce domaine, fondé sur la confiance mutuelle, la coopération et la collaboration dans un cadre d'une seule entité dite « réseau ».

En faisant le tour des travaux de recherche effectués en économie industrielle, il nous semble que l'approche suédoise du réseau industriel reste la plus adéquate et la plus performante de toutes les approches susceptible d'être élaborée et appliquée à l'industrie du séjour.

---

<sup>1</sup> Réal JACOB, Pierre-André JULIEN et Louis RAYMOND, « L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau », Actes du 9e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Université de Sherbrooke, 27-29 août 1996, tome6, p5.

<sup>2</sup> Philippe JONNAERT et alii, Créer des conditions d'apprentissage, Edition De Boeck (2eme édition), Janvier 2003, pp 361-363.

<sup>3</sup>Andrée MATEACCIOLI, Op.cit, p231.

### **a. Le réseau industriel de l'école suédoise**

L'école suédoise a joué un rôle important dans l'ancrage de la notion du réseau en la développant à partir des relations dyadiques entre les clients et les fournisseurs d'une activité donnée. Le réseau industriel de l'école suédoise a été développé grâce aux travaux d'envergure élaborés par le trio Karen COOK et Richard EMERSON (1978), Hakan HAKANSSON et Jan JOHANSON (1989) et Bjorn AXELSSON et Geoffrey EASTON (1992). Ces travaux ont essayé de donner des réponses aux problèmes dont souffraient les firmes industrielles (concurrence par les prix ou les quantités, différences artificielles du produit, mondialisation...).

Partant du principe que le tourisme est devenu une activité industrielle qui draine beaucoup d'argent pour les pays récepteurs, et en étudiant toutes les approches de l'école suédoise, on est arrivé à la conclusion selon laquelle, le modèle du réseau industriel HAKANSSON-JOHANSON serait le plus pertinent de tous les autres modèles et le mieux adéquat pour être appliqué à l'industrie touristique.

Un réseau industriel selon HAKANSSON et JOHANSON se construit à partir d'acteurs (représentent les entreprises en relation avec l'activité touristique), des ressources humaines (les compétences et les cadres du tourisme) et naturelles (le paysage de la destination), d'un ensemble d'activités (économiques, commerciale, technique, juridique) et de leurs interrelations (interdépendance, échange)<sup>1</sup>. Les relations développées à l'intérieur du réseau touristique permettent d'échanger et de partager entre tous les membres, les produits et les services, les connaissances, les savoirs, les compétences, les informations, les innovations et les technologies. Les activités, les ressources et les acteurs sont coordonnés en vue de mutualiser les risques et le développement.

Le réseau industriel HAKANSSON-JOHANSON ne réduit pas les relations entre les acteurs touristiques à un modèle contractuel régi par des contrats, bien au contraire, il développe la logique transactionnelle basée sur les coûts, les compétences, les savoirs et le savoir-faire des membres et c'est ce qui constitue son point faible. Sa force réside dans sa capacité à combiner l'efficacité de ses composantes à court terme et l'apprentissage partagé entre ses membres à long terme.

### **b. La coordination dans le réseau industriel HAKANSSON-JOHANSON**

Le modèle HAKANSSON-JOHANSON est conçu pour mutualiser et coordonner les relations interentreprises ayant une activité duale (allocation et gestion des ressources pour les entreprises touristiques). Les auteurs expliquent clairement la relation de coordination entre le duo activités-ressources : « S'il est supposé que l'échange est une nécessité pour le réseau... il a non seulement une dimension économique mais également une dimension relative à la connaissance et à la valeur... les relations exercent des effets positifs importants sur la productivité des acteurs, sur leur capacité d'innover et sur leur contrôle de l'environnement. La raison principale des effets positifs est les indépendances qui existent dans la dimension activité/ressource »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean LAPEZE et alii, Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement, L'Harmattan, Juin 2007, p72.

<sup>2</sup> Hakan HAKANSSON et Jan JOHANSON, « Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks », in Farok CONTRACTOR et Peter LORANGE, Cooperative Strategies and Alliances in International Business. Joint Ventures and technology Partnerships Between Firms, Slipcase, 2004, p376.

La notion d'interdépendance est une des principales caractéristique qui définit le modèle et c'est elle qui permet l'émergence d'un « pôle de coordination et d'initiative »<sup>1</sup> entre les acteurs touristiques. L'objet de la coordination dépasse désormais le cadre des échanges et atterrit sur l'établissement des relations multidimensionnelles avec tous les acteurs nationaux ou internationaux ayant une relation avec l'activité principale du réseau touristique.

Dans un réseau industriel de ce type, deux formes de coordinations peuvent être développées entre les acteurs du tourisme : d'une part, la coordination bilatérale B2B (Business to Business) où une entreprise pivot joue le rôle de gestionnaire du réseau et c'est le cas d'un réseau touristique géré par un TO. Cette forme de coordination est permise grâce au développement des NTIC qui facilitent la mise des firmes en réseau, la maîtrise des incertitudes et le renforcement de la compétitivité des produits offerts. D'autres part, la coordination multilatérale B2C (Business to Consumer) qui se caractérise par des relations de coordination très fortes entre plusieurs firmes qui ont le même pouvoir de décision. Dans les deux cas, la fonction et la nature du contrôle dépendraient des règles élaborées et acceptées par tous les acteurs.

### **c. La structure du réseau HAKANSSON-JOHANSON**

Le réseau industriel HAKANSSON-JOHANSON est construit selon une structure organisationnelle très spécifique qui regroupe les acteurs qui ont une activité complémentaire en deux catégories :

- Les acteurs nécessitant une relation strictement bilatérale (autorité locale-guides touristiques) ;
- Les acteurs nécessitant une relation multilatérale (voyagistes-transporteurs-établissements d'hébergement).

Les relations tissées entre ces acteurs sont déterminées selon la nature de leurs activités de base.

Ce modèle de réseau industriel présente toute une kyrielle de caractéristiques :

- La réunion d'entreprises opérant dans une même chaîne de valeur et dont les intérêts et les perspectives sont divergents (activité touristique). Ces firmes exercent leurs activités au sein du réseau sans aucune forme contractuelle ;
- La hiérarchie au vrai sens du terme est inexistante et l'activité touristique est gérée par une entreprise pivot ;
- Les relations développées au sein du réseau touristique ont un caractère collaboratif, coopératif et mutuel ;
- La vision développée par les membres du réseau touristique est de type gagnant-gagnant ;

---

<sup>1</sup> CF, Walter POWELL, « Neither market nor hierarchy: network forms of organization » *Research in Organizational Behavior*, vol 12, 1990.

- Le partage des connaissances, des savoirs et des renseignements est la base du partenariat entre les firmes touristiques constituant le réseau.



## CONCLUSION

Le réseau est une forme de concentration qui a pour but essentiel le regroupement de firmes qui ont accepté de mettre leurs ressources en commun et de collaborer ensemble pour avoir une position de leader sur le marché tout en partageant leurs connaissances, leurs savoir-faire et leurs compétences et en laissant de côté leurs conflits du passé.

Cette organisation tellement convoitée par les entreprises concurrentes, se présente sous différentes formes selon la nature des activités des entreprises, leurs tailles sur le marché, leurs parts du marché, leurs capacités concurrentielles...conçu comme un processus organisationnel, le réseau va permettre ainsi d'organiser cette diversité dans un cadre partenarial commun.

Le réseau peut mettre en connexion des firmes qui dépassent le cadre local de l'activité. Ces entreprises peuvent avoir une dimension régionale, nationale ou encore internationale, ce qui rend la connexion difficile. Les efforts de l'ensemble des firmes partenaires doivent être conjugués pour réussir cette entreprise.

Tellement ambiguë, complexe et difficile à cerner, le réseau pose le problème de son interprétation, sa compréhension et la possibilité de son application sur certaines activités complexes. Le secteur touristique d'une destination illustre un exemple de secteurs parmi d'autres qui souffre d'un manque de littérature en relation avec les techniques du réseautage, du fait qu'il s'agit d'une industrie qui lie une multitude d'acteurs éparpillés dans le monde entier avec des intérêts divergents.

Rassembler les acteurs clés du tourisme et les regrouper en un seul réseau touristique, constitue une aventure pour les économistes, les sociologues, les géographes et les professionnels du secteur qui doit, quant même, être courue par l'ensemble des intervenants et des chercheurs.

Désormais, il est temps pour que le tourisme soit réseauté.

## CONCLUSION DE LA PARTIE

La littérature bio-politique sur la notion du réseau ne date pas d'hier, les publications des chercheurs montrent bel et bien qu'il existe un intérêt à la notion depuis le 18<sup>ème</sup> siècle, corroboré par le fameux texte de Denis DIDEROT de 1769 traitant du *rêve de d'Alembert* qui contient en majorité un entretien entre D'Alembert le rêveur, le médecin Bordeu et Mademoiselle de Lespinasse, où DIDEROT conclut que le réseau, constitué des filets et une mémoire au centre, assure l'unité et la survie des êtres vivants<sup>1</sup>.

Le réseau constitue un des faits marquant des transformations sociales de l'époque contemporaine qui a bouleversé toute l'histoire humaine. Constitué de nœuds et de liens qui sont des acteurs ou des institutions en relations étroites, le réseau a connu un essor considérable dans le domaine purement industriel et informatique grâce notamment au développement des NTIC et au perfectionnement des outils de management.

Les réseaux sont considérés comme les mégamachines de l'ère moderne ; l'explication de Serge LATOUCHE est fascinante :

« En ce temps-là, le monde, fasciné ou horrifié, a vu se mettre en place l'usine fordiste avec la chaîne de montage, la machine de guerre et d'extermination du régime nazi, le socialisme bureaucratique combinant, selon la formule de Lénine, les soviets et l'électrification. Au sein de ces mégamachines, l'individu n'est plus une personne, ni moins encore un citoyen. Si ces trois mégamachines se sont effondrées comme des colosses aux pieds d'argile, les mécanismes plus subtils du marché mondial sont en train d'enclencher sous nos yeux les différents rouages d'une Mégamachine aux dimensions planétaires : la *machine-univers*. Sous le signe de la main invisible, techniques sociales et politiques (de la *persuasion clandestine* de la publicité au *viol des foules* de la propagande, grâce aux autoroutes de l'information et aux satellites des télécommunications...), techniques économiques et productives (du toyotisme à la robotique, des biotechnologies à l'informatique) s'échangent, fusionnent, se complètent, s'articulent en un vaste réseau mondial mis en œuvre par des firmes transnationales géantes (groupes multimédias, trusts agro-alimentaires, conglomérats industrialo-financiers de tous secteurs) mettant à leur service États, partis, sectes, syndicats, ONG, etc »<sup>2</sup>.

Les réseaux, ces entités conglomérates qui regroupent individus, entreprises, institutions, associations, partis politiques..., mondialisés et internationalisés avec l'intensification des échanges et la suppression des entraves et des restrictions à l'entrée des marchés, deviennent une solution de premier choix pour les entreprises industrielles et informatiques notamment après le développement des modèles techniques de concentration en réseau. Cependant, quant est-il pour les firmes touristiques ? Et quant est-il pour les régions touristiques ? Peut-on s'inspirer du réseau industriel pour élaborer et façonner un réseau purement touristique ?

La littérature sur les réseaux industriels nous présente le réseau industriel suédois comme le modèle le plus pertinent qui peut être adapté à l'industrie de séjour. Si cette possibilité est envisageable est-il possible de connaître le succès ?

---

<sup>1</sup> CF Denis DIDEROT, « Rêve de d'Alembert », in *Œuvres complètes de Diderot*, Assézat Tourneux, 1875, tome 2, pp 122-181.

<sup>2</sup> Serge LATOUCHE, *La mégamachine*, La Découverte, Avril 1995, p24.

---

## Partie 2

### LA REGION DE MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ : L'ETAT DES LIEUX, LES POLITIQUES ET LES ACTEURS

#### INTRODUCTION

L'industrie du tourisme est aujourd'hui devenue une activité mondialisée et un levier de développement pour les pays émergents et les pays développés. De nombreux pays à travers le monde ont érigé le tourisme au sommet de leurs politiques de développement, considéré comme un choix prioritaire pour amorcer la croissance, créer de l'emploi et garantir la prospérité.

L'OMT définit le tourisme comme un ensemble « d'activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel, pour au moins une nuit et au plus un an, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs »<sup>1</sup>. L'essence même de cette définition de l'OMT renvoie à une combinaison des biens et services et à un ensemble de flux de voyageurs se déplaçant d'un lieu d'origine à une destination. Cette mobilité des touristes contribue à la consommation du produit touristique offert (biens et services) par la destination.

Le développement de cette industrie suppose la participation, d'un certain nombre d'acteurs nationaux et internationaux, à la production touristique, dans un cadre de collaboration et de coordination des efforts, loin de tous conflits d'intérêt, d'opportunisme et d'individualisme. La concentration des acteurs en un réseau collaboratif peut être considérée comme une panacée pour rester compétitif sur le marché international et une échappatoire aux méfaits de la concurrence qui devient de plus en plus accrue entre les entreprises touristiques et les destinations.

Le tourisme constitue pour la région de MTA le secteur le plus dynamique et le plus rentable qui participe efficacement avec toutes ses branches (voyages, loisirs, hébergements...) dans les efforts d'investissements et d'emplois déployés au niveau régional par le gouvernement et les élus. Toutes les politiques économiques étatiques de grandeurs élaborées au niveau macroéconomique, visent à servir le secteur touristique au niveau des régions et le hisser au premier rang eu égard à son importance en tant que source importante de devises derrière les transferts des RME.

Les stratégies touristiques adoptées par les pouvoirs publics en concertation avec le secteur privé, ont été dans la majorité orientées vers la création des infrastructures touristiques (établissements d'hébergement, aéroports, autoroutes, parcs d'attraction...), le développement de celles déjà existantes et l'encouragement d'un tourisme élitiste de qualité qui peut drainer d'importantes recettes pour la trésorerie du pays.

La mondialisation du secteur touristique et l'intensification de la concurrence entre les destinations, a poussé les décideurs marocains à changer de cap et opter pour une stratégie touristique adaptée à la conjoncture actuelle cherchant à développer un tourisme de masse et de quantité conformément aux priorités du plan Azur 2010. Cette optique nationale a été répercutée sur les régions touristiques représentées par les délégations régionales du tourisme

---

<sup>1</sup> OMT.

(DRT) et les Centres Régionaux de Tourisme (CRT) qui l'ont pris en compte lors de l'élaboration de leur stratégie régionale.

La destination touristique MTA a bel et bien bénéficié des retombées de l'industrie touristique sur tous les secteurs de l'économie régionale, considérée comme le principal vivier de l'emploi au niveau de la région, le principal promoteur-investisseur et la plus importante source de devises. Cependant, les performances réalisées par cette industrie restent en deçà des attentes des acteurs touristiques qui se trouvent confrontés à des problèmes de diverses natures qui nuisent inutilement à l'image de marque de cette destination.

En revanche, les politiques d'aménagement du territoire et du tourisme de la région qui devraient normalement faciliter la tâche aux responsables dans l'élaboration de leurs stratégies et politiques touristiques, ne sont que de simples orientations loin du professionnalisme et du réalisme. La doctrine de l'aménagement n'est pas prise en compte par la mairie, les municipalités et les communes de la région et les élus qui constituent les acteurs les plus influents dans l'élaboration de toute stratégie en relation avec le tourisme, ne disposent d'aucune formation ou connaissance dans le domaine. Le hasard reste roi et les politiques touristiques constituent un fourre-tout insensé.

Les autres acteurs impliqués directement dans l'activité touristique entrent dans des conflits, souvent déloyaux, en vue de garder leur position au niveau du marché et de continuer leurs activités. Ces conflits se traduisent par des poursuites judiciaires qui sapent l'élan du tourisme et bloquent son expansion.

Dans le but de dessiner une image nette et véridique de la destination touristique de MTA dans cette deuxième partie, on va essayer de décrire l'état des lieux et la réalité de la région de MTA (chapitre 1). Dans une deuxième phase on va présenter les politiques de l'aménagement touristique élaborées par les pouvoirs publics tout en les analysant objectivement (chapitre 2). Dans la dernière phase, on va s'intéresser à dénombrer tous les différents acteurs touristiques implantés au niveau régional, déterminer leurs conflits et identifier leurs réseaux (chapitre 3).

---

## **Chapitre 1**

### **ETAT DES LIEUX DE LA REGION**

### **MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ (MTA)**

#### **INTRODUCTION**

La région de MTA a été créée suite à la promulgation de la loi N° 47/96 relative à l'organisation des régions au Maroc et au décret N° 2.97.246 en date du 17 Août 1997 (13 Rabiâ II 1418) complétant le Dahir N° 1.97.84 du 02 Avril 1997 (23 Dou Al Kaâda 1417) fixant le nombre des régions au Maroc, leur compétence territoriale et le nombre des conseillers à élire au niveau de chaque région.

Cette région qui s'étend sur une superficie de 31160 km<sup>2</sup> (soit 4,4% de la superficie totale du Maroc), (annexe 1), comprend une population avoisinant 3.102.652 dont 4141 étrangers constitués notamment des français. Le taux d'urbanisation enregistré en 2004 est de 39,2 %<sup>1</sup> le reste de la population est de nature rurale.

La région de MTA dispose de potentialités historiques, naturelles et humaines extraordinaires qui lui ont valu d'être une destination touristique privilégiée des touristes nationaux. Considérée par certains économistes marocains comme étant le pilier central du développement futur du Maroc, cette région dispose de tous les atouts pour être la locomotive économique du pays notamment dans les secteurs pour lesquels elle est plus compétitive.

Cette région dispose d'une bonne accessibilité : un réseau routier et autoroutier développé, deux aéroports (Marrakech-Ménara et Essaouira), un réseau ferré dynamique qui sera renforcé par l'arrivée prochainement du TGV et deux ports maritimes (Essaouira et Oualidia).

La compétitivité de la région MTA peut s'observer dans des secteurs dynamiques tels le tourisme et l'agriculture. Le cas du tourisme reste très spécial puisque la région est considérée comme la première destination touristique au Maroc malgré les distorsions qui caractérisent l'ensemble du territoire régional.

Dans ce chapitre on va présenter les caractéristiques générales de la région MTA qui font sa force compétitive dans le domaine du tourisme (I), les particularités de l'industrie touristique dans la région (II) et la stratégie touristique adoptée par les professionnels du secteur au niveau régional (III).

---

<sup>1</sup> Source : Haut Commissariat au plan, recensement général de la population et de l'habitat de 2004.

## **I. LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA REGION DE MTA**

La région de MTA présente toute une myriade de caractéristiques qui font de cette zone un lieu touristique par excellence. Ces caractéristiques qui concernent principalement le cadre géographique, le climat, la flore, la faune, la population, l'histoire... sont autant d'éléments qui peaufinent l'image de marque de la région, en font une destination touristique de premier choix et augmentent sa compétitivité par rapport à d'autres destinations nationales et internationales.

### **1. La situation géographique, écologique et climatique**

La région de MTA est la région marocaine la plus originale du point de vue géographique, climatique et écologique caractérisée par une géographie spéciale, un climat sec et une écologie variée.

La diversité écologique, climatique et géologique constitue un atout pour la région de MTA et un avantage compétitif par rapport à d'autres régions du royaume. Cet avantage a permis à cette région de s'ériger en tant que destination touristique convoitée par les touristes autochtones et étrangers.

#### **a. La géographie de la région**

La région de MTA est une région située dans le centre du pays à l'ouest, limitée à l'Est par la région Tadla-Azilal, au Sud par la région Souss-Massa-Drâa, au Nord par la région Chaouia-Ouadigha et à l'Ouest par l'Océan Atlantique. Cet emplacement géographique central a permis à cette région de jouer le rôle de moteur dans toute l'histoire du Maroc et le point de liaison entre les autres régions du pays.

Le cadre géographique de la région de MTA se compose de cinq zones naturelles très différentes et complémentaires : les bassins situés essentiellement au niveau des villes (Essaouira-Chichaoua), la chaîne de Jbilet aux confins de Marrakech, les plaines (Haouz central, Tassaout et Rehamna), les plateaux (Rehamna et Bahera) et la montagne (Haut Atlas). 65% de territoire ne dépasse pas 600 m d'altitude et le plat représente 40% du territoire régional.

#### **b. Le climat**

Le climat de la région de MTA qui est semi-aride se caractérise par sa variabilité tant au niveau de la température qu'au niveau de la pluviométrie. Pour ce qui est de la température, elle varie selon les saisons, 37,7°C moyenne des maxima pendant l'été et 4,9°C moyenne des minima pendant l'hiver avec une température moyenne de 18°C pour 80% du territoire régional. La région est dominée par le climat aride et semi-aride et le sub humide n'apparaît que dans le haut Atlas entre 1500m et 2000m d'altitude.

Quant à la pluviométrie, elle se caractérise par sa faiblesse et son irrégularité spatiale et temporelle. Les précipitations pluviales varient entre 800 mm dans la montagne et 190 mm dans la plaine et 50% du territoire régional enregistre des niveaux inférieurs à 300 mm/an. Les basses températures enregistrées dans l'Atlas à partir de 2500 m d'altitude permettent des précipitations de flocon de neige.

Les ressources hydriques de la région MTA sont relativement importantes vu sa connexion avec l'Atlas. La région dispose de réserves d'eau importantes souterraines et de surface composées essentiellement du bassin Tensift constitué des sous-bassins versant qui s'étend sur une superficie de 24.800Km<sup>2</sup>, Oum Rabie, Tassaout-Lakhdar, Oued Loksab et une nappe importante constituée de celle d'Al Haouz, de Mejjat et d'Essaouira-Kourimat.

### **c. La flore et la faune**

Plusieurs facteurs se sont combinés pour offrir à la région de MTA une diversité faunistique et floristique impressionnante :

- Le passage rapide des zones arides et semi-arides de la région aux zones enneigées de l'Atlas à plus de 2500 m ;
- La présence de côtes situées sur le littoral atlantique ;
- L'existence de contrastes géologiques et minéralogiques notamment dans la zone montagnarde ;
- De zones protégées à l'instar du Parc National de Toubkal (38.000 Hectares) ;
- L'existence de la diversification du sol.

Ces facteurs ont engendré une diversité des milieux naturels de la région :

- La forêt : elle s'étend sur une superficie de 701.000 Hectares majoritairement domaniales, constituée principalement de genévriers, chêne vert, thuya, des pins d'Alpes et d'arganiers qui représentent près de 75% de la superficie totale. Le taux moyen de reboisement est de 20% ;
- Les habitats : comprennent les prairies, les mares, les parcours, les lacs, les grottes, les plateaux...
- La faune : les reptiles (couleuvres de Schokar, les Psammodromes, les macrodactyles, caméléons), les mammifères (gazelles des montagnes, gypaètes barbus, léopards, mouflons) et les oiseaux (aigles royaux, aigles de Bonelli, le circaète Jean le Blanc).

## **2. La situation économique**

L'économie de la région de MTA repose essentiellement sur l'agriculture, le commerce, l'industrie et dans une moindre mesure la pêche. Le tourisme est un secteur dominant dans la région de MTA que l'on va analyser dans la deuxième section.

Malgré les efforts déployés par l'Etat en matière d'investissements publics et privés et d'encouragement fiscaux et parafiscaux des activités industrielles, ce secteur reste dans le dernier wagon de l'activité économique régional et sa participation dans le tissu industriel national reste dérisoire.

Le taux de chômage par contre a enregistré une nette diminution en l'espace d'une décennie passant de 11,2% en 1994 à 06% en 2005. Cette régression s'explique par les efforts de recrutement effectués par le secteur privé notamment le secteur du tourisme.

Le taux d'activité enregistré dans la région en 2004 a connu une légère amélioration par rapport à 1994 passant de 33,2% à 35,6%.

#### **a. L'agriculture**

L'agriculture représente le secteur clé de l'économie de la région MTA, plus de 50% de la population active exerce dans ce secteur. La superficie destinée à l'agriculture utile s'étend sur une superficie de 1,4 millions d'hectares qui représente 30% de la superficie totale des terres cultivables au Maroc répartie comme suit :

**Tableau I. 1 Superficie agricole de la région MTA<sup>1</sup>**

| <b>Terrain</b>                         | <b>Superficie en Ha</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Superficie irriguée par barrage</b> | 144600                  |
| <b>Superficie irriguée par PM</b>      | 166400                  |
| <b>Bour</b>                            | 162000                  |
| <b>Forêts</b>                          | 492000                  |
| <b>Parcours</b>                        | 75600                   |
| <b>Incultes</b>                        | 89300                   |

Les productions essentielles sont constituées des céréales, des primeurs et des agrumes et sont réparties selon le tableau ci-après :

---

<sup>1</sup> Tableau inspiré de l'opuscule Gouvernance locale et développement local au Maroc, Région Marrakech-Tensift-Al Haouz, 2003, p40.



**Tableau I. 2 Les productions agricoles de la région MTA<sup>1</sup>**

| Cultures         | Superficies en Ha | Rendements agricoles (qx/ha) |
|------------------|-------------------|------------------------------|
| Céréales         | 407432            | 16,6                         |
| Maraîchage       | 137600            | 165                          |
| Fourrage         | 1197500           | 548                          |
| Olives           | 61000             | 7,2                          |
| Abricots         | 56460             | 84,8                         |
| Agrumes          | 77000             | 163,4                        |
| Raisins de table | 58100             | 150                          |

La production animale entre Mars et Avril 2004 a enregistré 386.000 têtes des bovins, 2.383.200 têtes des ovins et 874.500 têtes de caprins<sup>2</sup>.

La production halieutique reste relativement très faible par rapport à d'autres régions du Royaume, elle a atteint en 2005, 7165 tonnes répartie entre la ville d'Essaouira 6725 tonnes et la localité de Souiria Kdima 440 tonnes<sup>3</sup>.

## **b. Le commerce**

Le commerce joue un rôle déterminant dans l'économie de la région de MTA, il est créateur de l'emploi, pourvoyeur de la richesse et développeur de la prospérité. Après la promulgation en Juillet 2001 de la loi N° 06-99 sur la concurrence, ce secteur a connu un développement extraordinaire au niveau de cette région à vocation touristique, et ce avec la création de plusieurs supermarchés et hypermarchés, des petits points de vente et des franchises nationales et internationales notamment à Marrakech où la majorité de l'activité commerciale est concentrée.

Une des spécificités de la région de MTA est la prédominance du rural sur l'urbain, ce caractère a consolidé le rôle des villes de Marrakech et Essaouira, où se trouve la majorité de l'activité commerciale et des acteurs commerciaux, dans l'approvisionnement des zones rurales les plus lointaines et enclavées en denrées alimentaires.

En parallèle à cette activité commerciale moderne des villes, il s'est développée au fil du temps dans les zones rurales de la région, une activité commerciale traditionnelle au niveau des souks hebdomadaires. Cette activité commerciale a joué un rôle important dans l'approvisionnement des campagnes en produits agricoles.

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes.

<sup>3</sup> Office National des Pêches.

Conformément aux directives du plan émergence du gouvernement, la région de MTA abritera une zone destinée à l'offshoring (Marrakechshore) dans la ville de Tamansourt sur une superficie de 50 Hectares. Cette initiative contribuera sans doute dans le développement de l'activité commerciale au niveau de cette région.

**Tableau I. 3 Monographie commerciale au niveau de la région MTA<sup>1</sup>**

| <b>Commerce</b>                    | <b>Chiffres</b> |
|------------------------------------|-----------------|
| <b>Commerce traditionnel</b>       |                 |
| - Commerce détail                  | 65000           |
| - Commerce gros                    | 750             |
| - Souks ruraux                     | 101             |
| - Souks urbains                    | 10              |
| - Marchés municipaux               | 8               |
| <b>Commerce moderne</b>            |                 |
| - Hyper-marchés                    | 6               |
| - Super-marchés                    | 17              |
| - Centres commerciaux              | 40              |
| - Franchises                       | 90              |
| <b>Commerce associé</b>            |                 |
| - Economats                        | 11              |
| <b>Marchés de gros</b>             |                 |
| - Fruits et légumes                | 3               |
| - Halles aux grains                | 1               |
| - Abattoirs                        | 3               |
| - Halles aux poissons              | 1               |
| - Marchés de volailles             | 1               |
| - Marchés de dattes et fruits secs | 1               |

### **c. L'industrie**

Le secteur industriel au niveau de la région MTA présente une triple caractéristique : une prédominance du secteur agroalimentaire (81% des entreprises de la région), une forte concentration au niveau de la ville de Marrakech et une faible participation dans le tissu industriel marocain (entre 1% et 6%).

La région de MTA contribue dans l'industrie marocaine à hauteur de 3% des exportations industrielles, 3% de la production industrielle, 3% du PIB industriel et 4% de l'effectif total. En 2006, la performance réalisée par les établissements industriels de la région

<sup>1</sup> Abderrazzak FLISSATE et alii, « Marrakech, Tensift et Al Haouz », Revue du commerce et de l'industrie, N° 11, premier trimestre 2008, p26.

a diminué par rapport à 2005 et reste peu satisfaisante et en deçà des aspirations des responsables.

**Tableau I. 4 La situation du secteur de l'industrie en 2006 au niveau de la région MTA<sup>1</sup>**

| Province  | Nombre d'établiss | Chiffre d'affaire | Exportation | Production | Investissement | Valeur ajoutée |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------------|----------------|----------------|
| Al Haouz  | 2                 | 102845            | 0           | 102 672    | 0              | 8411           |
| El Kalaâ  | 9                 | 91521             | 5883        | 83129      | 6046           | 20015          |
| Essaouira | 89                | 515161            | 59038       | 516660     | 9774           | 83330          |
| Marrakech | 330               | 4495972           | 1321012     | 4277951    | 200600         | 1115022        |
| Région    | 430               | 5205499           | 1385933     | 4980412    | 216420         | 1226778        |

La production industrielle réalisée en 2006 au niveau de la région de MTA a été l'œuvre de 16511 cadres et ouvriers dont 15296 permanents et 1210 saisonniers avec des charges de personnel avoisinant 599.735.000 Dirhams.

**Tableau I. 5 L'effectif employé dans le secteur industriel de la région MTA<sup>2</sup>**

| Province  | Effectif permanent | Dont féminin | Effectif saisonniers | Dont féminin | Total effectif | Frais de personnel |
|-----------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------|--------------------|
| Al Haouz  | 92                 | 5            | 5                    | 1            | 97             | 2799               |
| El Kalaâ  | 294                | 22           | -                    | -            | 294            | 10689              |
| Essaouira | 1073               | 333          | 734                  | 598          | 1807           | 39182              |
| Marrakech | 13837              | 5571         | 476                  | 76           | 14313          | 547065             |
| Région    | 15296              | 5931         | 1210                 | 674          | 16511          | 599735             |

### 3. La situation administrative, démographique et sociale

A l'instar de toutes les régions du pays, la région MTA est composée des préfectures et des provinces conformément au découpage administratif en vigueur. Sa population se caractérise par un taux important d'analphabétisme malgré l'augmentation du taux d'urbanisation et une faible connaissance des langues étrangères.

<sup>1</sup> Abderrazzak FLISSATE et alii, Op.cit, p24.

<sup>2</sup> Ibid, p25.

### a. Le découpage administratif régional

La région de MTA comprend actuellement cinq provinces et une préfecture<sup>1</sup> (Préfecture de Marrakech, provinces de Chichaoua, El Kalaâ des Sraghna, AL Haouz, Essaouira et Rhamna), au lieu de quatre provinces et une préfecture<sup>2</sup>. La ville de Marrakech métropole de la région a été touchée parmi six autres grandes agglomérations urbaines (Casablanca, Rabat, Salé, Tanger et Fès) par la nouvelle réforme locale du 03 Octobre 2002 visant à réunifier les villes et à supprimer les communes urbaines composant celles-ci jadis. Ainsi, la ville de Marrakech est devenue une seule unité, une seule personne morale composée de cinq arrondissements sans personnalité juridique<sup>3</sup>.

Les nouveaux arrondissements qui sont dotés des conseils communaux, provinciaux, préfectoraux et régionaux, disposent de grandes compétences en matière de gestion des affaires de la ville : équipements socioculturels, économiques et sportifs, marchés et hall, parcs et jardins publics, salles des fêtes...<sup>4</sup>

**Tableau I. 6 Nombres de cercles et de communes dans la région de MTA<sup>5</sup>**

| Villes             | Nombre de cercles | Nombres de communes |         | Total |
|--------------------|-------------------|---------------------|---------|-------|
|                    |                   | Urbaines            | rurales |       |
| Al Haouz           | 4                 | 1                   | 38      | 39    |
| Chichaoua          | 4                 | 2                   | 33      | 35    |
| El Kalaâ des Sragh | 4                 | 5                   | 62      | 67    |
| Essaouira          | 2                 | 5                   | 52      | 57    |
| Marrakech          | 2                 | 2                   | 13      | 15    |
| Total              | 16                | 15                  | 198     | 213   |

### b. La démographie et la population

La région de MTA compte en 2004, 3.102.652 habitants contre 2.724.204 en 1994 ce qui constitue une augmentation annuelle de 1,3%<sup>6</sup>. La population urbaine a atteint 1.216.713 habitants en 2004 contre 948.640 en 1994 soit un accroissement de 2,5% annuellement. Le développement des villes de la région pendant la décennie 1994-2004 a favorisé l'augmentation du taux d'urbanisation passant de 34,8% à 39,2%.

<sup>1</sup> Décret n° 2-09-319 du 11 Juin 2009, publié au bulletin officiel n° 5744 du 18 Juin 2009, article 1<sup>er</sup>, p1017.

<sup>2</sup> Ministère de l'Intérieur.

<sup>3</sup> Jilali CHABIH, *Les finances des collectivités locales au Maroc*, L'Harmattan, 02 Février 2005, p29.

<sup>4</sup> Loi du 03 Octobre 2002, Bulletin officiel n° 5058 du 21 Novembre 2003.

<sup>5</sup> Ministère de l'Intérieur.

<sup>6</sup> Haut Commissariat au Plan, Recensement général de la population et de l'Habitat de 2004, Direction Régionale de Marrakech-Tensift-Al Haouz.

**Tableau I. 7 Répartition de la population légale de la région selon les provinces et préfectures et le milieu de résidence (RGPH 1994 et 2004)<sup>1</sup>**

| Province et préfecture       | Milieu        | 1994           | 2004           | TAMA% <sup>2</sup> |
|------------------------------|---------------|----------------|----------------|--------------------|
| <b>Marrakech</b>             | <b>Urbain</b> | 676800         | 843575         | 2,2                |
|                              | <b>Rural</b>  | 184405         | 227263         | 2,1                |
|                              | <b>Total</b>  | <b>861205</b>  | <b>1070838</b> | <b>2,2</b>         |
| <b>Al Haouz</b>              | <b>Urbain</b> | 33484          | 52193          | 4,5                |
|                              | <b>Rural</b>  | 401606         | 432119         | 0,7                |
|                              | <b>Total</b>  | <b>435090</b>  | <b>484312</b>  | <b>1,1</b>         |
| <b>Chichaoua</b>             | <b>Urbain</b> | 31825          | 43862          | 3,3                |
|                              | <b>Rural</b>  | 279975         | 295956         | 0,6                |
|                              | <b>Total</b>  | <b>311800</b>  | <b>339818</b>  | <b>0,9</b>         |
| <b>Essaouira</b>             | <b>Urbain</b> | 75437          | 95566          | 2,4                |
|                              | <b>Rural</b>  | 358244         | 357413         | 0,0                |
|                              | <b>Total</b>  | <b>433681</b>  | <b>452979</b>  | <b>0,4</b>         |
| <b>El Kalaâ des Sraghnas</b> | <b>Urbain</b> | 131094         | 181517         | 3,3                |
|                              | <b>Rural</b>  | 551334         | 573188         | 0,4                |
|                              | <b>Total</b>  | <b>682428</b>  | <b>754705</b>  | <b>1,0</b>         |
| <b>Région</b>                | <b>Urbain</b> | <b>948640</b>  | <b>1216713</b> | <b>2,5</b>         |
|                              | <b>Rural</b>  | <b>1775564</b> | <b>1885939</b> | <b>0,6</b>         |
|                              | <b>Total</b>  | <b>2724204</b> | <b>3102652</b> | <b>1,3</b>         |

La région de MTA se singularise par la jeunesse de sa population dont 33,10% est âgée de moins de 15 ans et 58,60% est en âge actif alors que 8,30% est en âge de retraite.

<sup>1</sup> Haut Commissariat au Plan.

<sup>2</sup> TAMA : Taux d'Accroissement Moyen Annuel.

**Tableau I. 8 Répartition de la population de la région en (%) par groupes d'âges en 2004<sup>1</sup>**

| Groupes d'âges | % de la population |
|----------------|--------------------|
| 0-6            | 12,50              |
| 7-14           | 20,60              |
| 15-59          | 58,60              |
| 60 et plus     | 8,30               |
| <b>Total</b>   | 100                |

Le nombre de ménages recensés en 2004 dans la région de MTA a atteint 566000 dont 38% sont concentrés à Marrakech.

**Tableau I. 9 Nombre des ménages dans la région de MTA<sup>2</sup>**

| Villes                       | Urbain | Rural | Total en milliers |
|------------------------------|--------|-------|-------------------|
| <b>Al Haouz</b>              | 11     | 72    | 83                |
| <b>Chichaoua</b>             | 9      | 52    | 61                |
| <b>El Kalaâ des Sraghnas</b> | 34     | 89    | 123               |
| <b>Essaouira</b>             | 22     | 63    | 85                |
| <b>Marrakech</b>             | 174    | 40    | 214               |
| <b>Total</b>                 | 250    | 316   | 566               |

### **c. La situation sociale dans la région**

Le phénomène d'analphabétisme de la population de la région de MTA constitue un handicap majeur devant son développement. En effet, les taux sont alarmants notamment dans les milieux ruraux : 67,1% (81,8% en milieu rural et 42,0% en milieu urbain) en 1994 contre 52% (65,6% en milieu rural et 32,2% en milieu urbain) en 2004<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Haut commissariat au plan.

<sup>2</sup> Tableau inspiré du Maroc en chiffres p16.

<sup>3</sup> Haut commissariat au plan.

**Tableau I. 10 Taux l’alphabétisme (%) de la population âgée de 10 ans et plus selon le sexe et le milieu de résidence en 1994 et 2004 dans la région MTA<sup>1</sup>**

| Sexe            | Urbain |      | Rural |      | Ensemble |      |
|-----------------|--------|------|-------|------|----------|------|
|                 | 2004   | 1994 | 2004  | 1994 | 2004     | 1994 |
| <b>Masculin</b> | 21,5   | 29,4 | 53,0  | 70,6 | 40,4     | 55,8 |
| <b>Féminin</b>  | 42,3   | 53,8 | 77,9  | 93,0 | 63,2     | 78,2 |
| <b>Ensemble</b> | 32,2   | 42,0 | 65,5  | 81,8 | 52,0     | 67,1 |

Otre le phénomène d’analphabétisme touchant 52% de la population de la région de MTA, s’ajoute un autre correspondant à la connaissance des langues étrangères utiles pour la communication avec les étrangers.

Les chiffres sont également très significatifs : 17,1% arrivent à lire et à écrire uniquement la langue arabe, 38,8% sont capables de lire et écrire la langue arabe avec une ou plusieurs langues étrangères et 0,1% maîtrisent d’autres langues à l’exception de l’arabe.

Il est à noter que 51,2% de la population de la région de MTA ne disposent d’aucun niveau scolaire et 45,7% ont un niveau au moins égale au primaire. Seule 7,8% de la population ont un niveau supérieur.

---

<sup>1</sup> Ibid.

**Tableau I. 11 Population de la région de MTA âgée de 10 ans et plus selon les langues lues et écrites par sexe en 2004<sup>1</sup>**

| Langues lues et écrites            | Masculin |      | Féminin  |      | Ensemble |      |
|------------------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                                    | Effectif | %    | Effectif | %    | Effectif | %    |
| <b>Néant</b>                       | 482739   | 40,4 | 776435   | 63,2 | 1259174  | 52,0 |
| <b>Arabe seule</b>                 | 273163   | 22,9 | 141775   | 11,5 | 414938   | 17,1 |
| <b>Arabe, français</b>             | 345944   | 29,0 | 242013   | 19,7 | 587957   | 24,3 |
| <b>Arabe, français et autres</b>   | 89508    | 7,5  | 65501    | 5,3  | 155009   | 6,4  |
| <b>Arabe, autres sauf français</b> | 803      | 0,1  | 478      | -    | 1281     | 0,1  |
| <b>Autres langues</b>              | 1855     | 0,2  | 1515     | 0,1  | 3370     | 0,1  |
| <b>Total</b>                       | 1194012  | 100  | 1227717  | 100  | 2421729  | 100  |

Concernant la situation sanitaire, la région de MTA est dotée d'importantes infrastructures sanitaires réparties entre le secteur public et privé. Elle compte 11 établissements hospitaliers publics, 55 centres de santé urbains, 198 centres de santé communaux et 85 dispensaires ruraux.

Ces hôpitaux et centres de santé qui emploient 2057 infirmiers et infirmières et 571 médecins disposent d'une capacité d'accueil de 2606 lits.

La région dispose aussi de 17 cliniques privées réparties entre Marrakech (16) et Essaouira (1) d'une capacité d'accueil de 254 lits<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Haut commissariat au plan.

<sup>2</sup> Ministère de la santé.



**Tableau I. 12 Répartition des établissements de soins de santé de base par catégorie au niveau de la région MTA année 2005<sup>1</sup>**

| Villes                       | Urbain |     |       | Rural |     |    |       | Total |
|------------------------------|--------|-----|-------|-------|-----|----|-------|-------|
|                              | HL     | CSU | Total | CSCA  | CSC | DR | Total |       |
| <b>Al Haouz</b>              | 1      | -   | 1     | 14    | 22  | 34 | 70    | 71    |
| <b>Chichaoua</b>             | 2      | -   | 2     | 13    | 20  | 10 | 43    | 45    |
| <b>El Kalaâ des Sraghnas</b> | 3      | 8   | 11    | 11    | 51  | 20 | 82    | 93    |
| <b>Essaouira</b>             | 4      | 3   | 7     | 6     | 46  | 7  | 59    | 66    |
| <b>Marrakech</b>             | 1      | 32  | 33    | 4     | 9   | 8  | 21    | 54    |
| <b>Total</b>                 | 11     | 43  | 54    | 48    | 148 | 79 | 275   | 329   |

- HL: Hôpital Local
- CSC: Centre de Santé Communal
- CSU: Centre de Santé Urbain
- DR: Dispensaire Rural
- CSCA: Centre de Santé Communal avec module accouchement

La région de MTA souffre encore d'un manque flagrant d'infrastructures sportives, culturelles et de loisirs dont la majorité est concentrée à Marrakech. La région dispose de 04 terrains équipés, 18 maisons de jeunes, 05 piscines, 20 foyers féminins, 19 jardins d'enfants et un seul théâtre.

## **II. L'INDUSTRIE DU TOURISME DANS LA REGION DE MTA**

Le tourisme constitue l'activité majeure de la région de MTA considérée comme la première destination touristique du royaume. Grâce à ses deux aéroports, celui de Marrakech-Ménara (2<sup>ème</sup> au niveau du Maroc avec 2.200.000 voyageurs en 2005) et celui d'Essaouira, cette région est parvenue à développer un tourisme diversifié : un tourisme culturel, de sport et loisirs et d'incentive (Marrakech), tourisme de montagne et tourisme vert (Al Haouz) et un tourisme culturel, balnéaire et des sports nautiques (Essaouira).

### **1. Le poids du tourisme dans la région MTA**

L'évaluation quantitative du tourisme se fait par le biais de la consommation touristique effectuée par les touristes, l'offre et la production touristique. Cette consommation touche une panoplie de produits qui appartiennent à plusieurs secteurs de l'économie, ce qui rend l'évaluation en question pénible et parfois aléatoire devant l'absence de statistiques primaires fiables.

---

<sup>1</sup> Ministère de la santé.

L'évaluation du tourisme nécessite ainsi la détermination de la demande et de l'offre des produits touristiques dans une destination déterminée (locale, régionale ou nationale). Le calcul du Produit Intérieur Brut (PIB) touristique ainsi que la valeur ajoutée qui en résulte constitue une étape cruciale pour les mêmes fins. Les résultats d'une telle démarche permettront d'avoir une idée sur le secteur touristique dans une destination et de déterminer son poids afin d'adopter les politiques touristiques nécessaires et d'élaborer les stratégies adéquates.

Concernant la région de MTA, sans aucun doute, l'activité touristique constitue l'épine dorsale de l'activité économique régionale qui est concentrée principalement dans la préfecture de Marrakech et dans une moindre mesure dans les provinces d'Al Haouz et d'Essaouira.

### **a. La demande touristique**

Par définition, du point de vue économique, la demande touristique effective est l'addition des biens et des services consommés par les touristes nationaux et internationaux à un moment déterminé. Du point de vue quantitatif, elle se calcule sous la forme de billets d'avions achetés, de repas consommés, de chambres louées, de spectacles regardés ...<sup>1</sup>.

Selon la définition de l'OCDE, la demande touristique comprend « la dépense effectuée par ou pour le compte du visiteur avant, pendant ou après le voyage auquel cette même dépense est liée, ce dernier étant entrepris en dehors de l'environnement habituel du visiteur »<sup>2</sup>. Autrement dit, la demande touristique correspond aux dépenses en relation avec le tourisme effectuées par les touristes avant, pendant et après leurs voyages.

Pour mesurer la demande touristique, les professionnels du tourisme font référence au nombre de nuitées, au nombre d'entrées et à la dépense moyenne.

- Les nuitées : le nombre des nuitées réalisées en 2008 dans les établissements d'hébergement touristique classés à Marrakech a affiché une régression de (6%) par rapport à l'année 2007 : (5.573.529 contre 5.950.317). Cette diminution est due au recul des nuitées des touristes non-résidents (français, britanniques, belges, allemands, italiens...), seuls les arabes ont enregistré une nette augmentation (38%), suivis par les hollandais (35%), les américains (19%) et les espagnols (+6%) ainsi que les résidents (+13%).

Le taux d'occupation des chambres dans les établissements d'hébergement classés à Marrakech a atteint en 2008 55%, enregistrant une diminution de 11 points par rapport à 2007.

Le tableau ci-après montre l'évolution enregistrée dans les nuitées au niveau de la ville de Marrakech :

---

<sup>1</sup> Jean STAFFORD, Op.cit, p7.

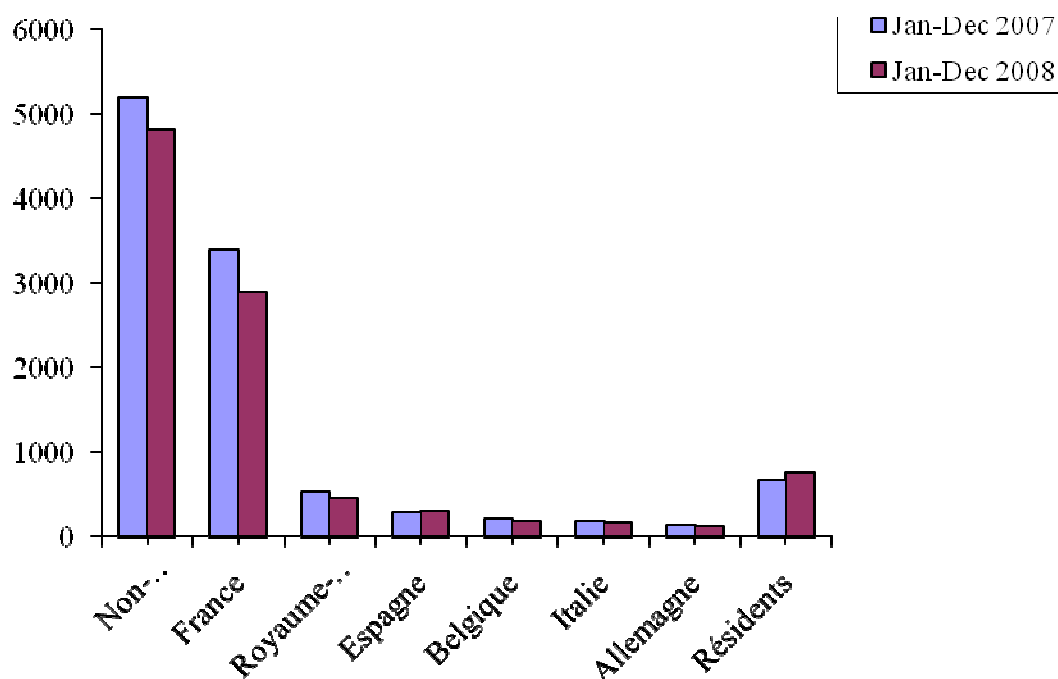
<sup>2</sup> Staff de l'OCDE, Op.cit, p16.

**Tableau I. 13 Variation des nuitées Janvier-Décembre 2008 par rapport à 2007  
enregistrées à Marrakech<sup>1</sup>**

| Nationalité          | Nuitées                  |                          |   |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|                      | Janvier-Décembre<br>2007 | Janvier-Décembre<br>2008 | Variation<br>Janvier-<br>Décembre 2007/2008 (%) |
| <b>Non Résidents</b> | <b>5279424</b>           | <b>4817227</b>           | <b>-9</b>                                       |
| <b>France</b>        | 3379389                  | 2929462                  | -13   |
| <b>Royaume-Uni</b>   | 536056                   | 457671                   | -15   |
| <b>Espagne</b>       | 288331                   | 306714                   | 6   |
| <b>Belgique</b>      | 209905                   | 180989                   | -14   |
| <b>Italie</b>        | 179615                   | 163130                   | -9  |
| <b>Allemagne</b>     | 129900                   | 119040                   | -8  |
| <b>Hollande</b>      | 66074                    | 89337                    | 35  |
| <b>Pays Arabes</b>   | 59617                    | 82443                    | 38  |
| <b>U.S.A</b>         | 68943                    | 82234                    | 19  |
| <b>Résidents</b>     | <b>670893</b>            | <b>756302</b>            | <b>13</b>                                       |
| <b>Total</b>         | <b>5950317</b>           | <b>5573529</b>           | <b>-6</b>                                       |

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

**Graphique I. 1 L'évolution des nuitées par marché à fin Décembre pour Marrakech<sup>1</sup>**



Par contre, la ville d'Essaouira a enregistré une augmentation de 10% dans les nuitées en 2008 par rapport à 2007, soit (225.665 contre 204.702). Cette augmentation s'explique par l'augmentation des nuitées des touristes non-résidents. Les touristes du Royaume-Uni ont enregistré une régression de 8%.

Le taux d'occupation des chambres dans les établissements d'hébergement classés à Essaouira a atteint en 2008, 31%, enregistrant une diminution de 07 points par rapport à 2007 malgré l'augmentation des nuitées de 10%.

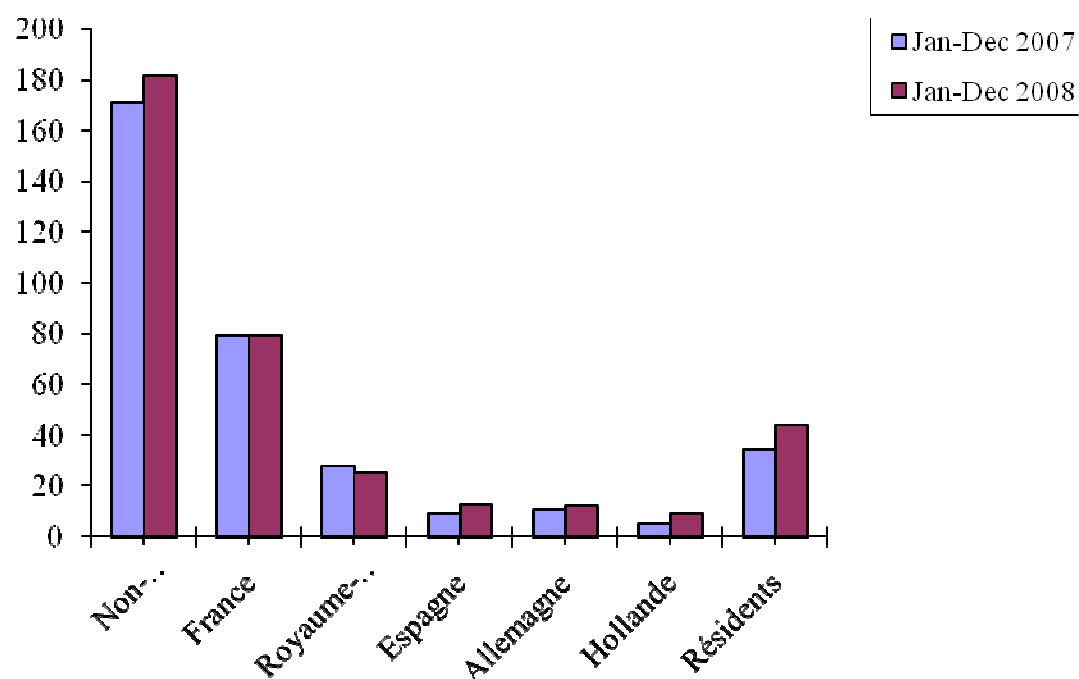
<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

**Tableau I. 14 Variation des nuitées Janvier-Décembre 2008 par rapport à 2007  
enregistrées à Essaouira<sup>1</sup>**

| Nationalité          | Nuitées                  |                          |   |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|                      | Janvier-Décembre<br>2007 | Janvier-Décembre<br>2008 | Variation<br>Janvier-<br>Décembre 2007/2008 (%) |
| <b>Non Résidents</b> | <b>170565</b>            | <b>181743</b>            | <b>7</b>  |
| <b>France</b>        | 79579                    | 79392                    | 0   |
| <b>Royaume-Uni</b>   | 27616                    | 25541                    | -8  |
| <b>Espagne</b>       | 9084                     | 12723                    | 40  |
| <b>Allemagne</b>     | 10850                    | 12053                    | 11  |
| <b>Hollande</b>      | 4861                     | 8928                     | 64  |
| <b>Italie</b>        | 7091                     | 7638                     | 8   |
| <b>U.S.A</b>         | 4879                     | 5382                     | 10  |
| <b>Suisse</b>        | 3541                     | 4816                     | 36  |
| <b>Belgique</b>      | 3445                     | 4352                     | 26  |
| <b>Résidents</b>     | <b>34137</b>             | <b>43922</b>             | <b>29</b>                                       |
| <b>Total</b>         | <b>204702</b>            | <b>225665</b>            | <b>10</b>                                       |

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

**Graphique I. 2 L'évolution des nuitées par marché à fin Décembre pour Essaouira<sup>1</sup>**



- Les arrivées dans les hôtels classés à Marrakech ont enregistré une baisse de 2% en 2008 par rapport à 2007 soit (1.567.270 contre 1.599.813)). Les baisses les plus importantes sont celles enregistrées par les britanniques (17%), les belges (12%) et les italiens (11%).

<sup>1</sup> Ibid.

**Tableau I. 15 Variation des arrivées Janvier-Décembre 2008 par rapport à 2007  
enregistrées à Marrakech<sup>1</sup>**

| Nationalité          | Arrivées                 |                          |   |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|                      | Janvier-Décembre<br>2007 | Janvier-Décembre<br>2008 | Variation<br>Janvier-<br>Décembre 2007/2008 (%) |
| <b>Non Résidents</b> | <b>1318838</b>           | <b>1248938</b>           | <b>-5</b>                                       |
| <b>France</b>        | 719157                   | 656088                   | -9  |
| <b>Royaume-Uni</b>   | 146559                   | 121460                   | -17   |
| <b>Espagne</b>       | 100275                   | 106090                   | 6   |
| <b>Belgique</b>      | 42732                    | 37749                    | -12   |
| <b>Italie</b>        | 68098                    | 60869                    | -11   |
| <b>Allemagne</b>     | 45778                    | 42793                    | -7  |
| <b>Hollande</b>      | 21971                    | 31452                    | 43  |
| <b>Pays Arabes</b>   | 18318                    | 22893                    | 25  |
| <b>U.S.A</b>         | 21918                    | 24948                    | 14  |
| <b>Résidents</b>     | <b>280975</b>            | <b>318332</b>            | <b>13</b>                                       |
| <b>Total</b>         | <b>1599813</b>           | <b>1567270</b>           | <b>-2</b>                                       |

Quant à Essaouira, les arrivées ont enregistré une augmentation en 2008 par rapport à 2007 passant de 88586 en 2007 à 99285 en 2008. Cette augmentation est due principalement à l'augmentation du nombre des touristes hollandais, suisses, espagnoles et belges.

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

**Tableau I. 16 Variation des arrivées Janvier-Décembre 2008 par rapport à 2007  
enregistrées à Essaouira<sup>1</sup>**

| Nationalité          | Arrivées                 |                          |   |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|                      | Janvier-Décembre<br>2007 | Janvier-Décembre<br>2008 | Variation<br>Janvier-<br>Décembre 2007/2008 (%) |
| <b>Non Résidents</b> | <b>71315</b>             | <b>76726</b>             | <b>8</b>  |
| <b>France</b>        | 31113                    | 30955                    | -1  |
| <b>Royaume-Uni</b>   | 9992                     | 10117                    | 1   |
| <b>Espagne</b>       | 4253                     | 5755                     | 35  |
| <b>Allemagne</b>     | 4774                     | 5255                     | 10  |
| <b>Hollande</b>      | 2388                     | 4207                     | 76  |
| <b>Italie</b>        | 3247                     | 3387                     | 4   |
| <b>U.S.A</b>         | 2592                     | 2625                     | 1   |
| <b>Suisse</b>        | 1637                     | 2251                     | 38  |
| <b>Belgique</b>      | 1550                     | 1786                     | 15  |
| <b>Résidents</b>     | <b>17271</b>             | <b>22559</b>             | <b>29</b>                                       |
| <b>Total</b>         | <b>88586</b>             | <b>99285</b>             | <b>31</b>                                       |

- La dépense moyenne concerne les dépenses totales effectuées par les touristes pendant leurs séjours dans une destination, divisées par le nombre d'arrivées, multipliées par la durée moyenne de séjour.

$$\text{Dépense moyenne par nuitée} = \frac{\text{Dépenses totales ou recettes totales}}{\text{Nombre d'arrivées} \times \text{la durée moyenne de séjour}}$$

Au niveau du Maroc par exemple, la dépense moyenne de séjour pour un touriste est calculée comme suit :

Recettes touristiques : 58673,9MDH

Nombre d'arrivées : 7 407 617

---

<sup>1</sup> Ibid.



Nombre de nuitées : 16 461 517

$$\text{Dmn}_{2007} = \frac{58673,9\text{MDH}}{7\,407\,617 \times 2,22}$$

$$= 3568 \text{ DH}$$

Selon une enquête<sup>1</sup> effectuée entre le 18/03/09 et le 25/03/09 par l'Observatoire National de Tourisme à l'aéroport de Marrakech Ménara, auprès de 1000 touristes résidents à l'étranger, la dépense touristique moyenne se présente comme suit :

**Tableau I. 17 Dépense moyenne par nuitée**

| [Nationalité]      | Dépense moyenne par nuitée en DH |
|--------------------|----------------------------------|
| <b>TES</b>         | 1012                             |
| <b>France</b>      | 902                              |
| <b>Espagne</b>     | 711                              |
| <b>Allemagne</b>   | 707                              |
| <b>Royaume-Uni</b> | 864                              |
| <b>Italie</b>      | 1013                             |
| <b>Autres</b>      | 1449                             |
| <b>MRE</b>         | 299                              |
| <b>Total</b>       | 844                              |

En Mars 2009, la dépense touristique moyenne des visiteurs étrangers en séjour à Marrakech a été estimée à plus de 1000 dirhams par nuitée avec une durée moyenne de séjour de 5,4 jours, soit un total de plus de 5500 dirhams.

Au niveau de la région de MTA, la demande touristique est calculée comme suit :

$\text{DT}_{2008} = \text{Dmn} \times \text{Nombre d'arrivées} \times \text{la Durée moyenne de séjour}$

$$\text{DT}_{2008} = 882 \times \frac{(1567270 \times 4)_{\text{Marrakech}} + (99285 \times 2)_{\text{Essaouira}}}{2}$$

<sup>1</sup> Publication de l'Observatoire National du Tourisme, Avril 2009, p7.

DT<sub>2008</sub>= 2.852.233.650 Dirhams

## **b. L'offre touristique**

L'offre touristique peut être définie comme étant « l'ensemble des produits et des services nécessaires pour satisfaire les besoins des consommateurs en ce qui concerne les vacances et les voyages... ils peuvent contenir l'un ou plusieurs des éléments suivants : le transport, l'hébergement, la restauration, les attractions et les activités touristiques »<sup>1</sup>.

L'offre touristique de la région de MTA comprend particulièrement l'hébergement et le transport<sup>2</sup> et représente environ 11,4% de l'offre hôtelière nationale.

\*L'hébergement :

- Hôtels classés : 95 avec plus de 28 mille lits (21,1% du total national).
- Hôtels non classés : 100.
- Maisons d'hôtes déclarées : 600 environ.
- Maisons d'hôtes non déclarées : 600 environ.
- Centre de conférences : 5000 places (2500 en projet), 30.000 m<sup>2</sup>, 3 centres.
- Villages de vacances touristiques : 8
- Résidences touristiques : 5
- Capacité d'hébergement classée en termes de lits : 47716

\*Le transport :

- Agences de voyages : 104 (18% du nombre total des agences de voyages au Royaume)
- Compagnies aériennes : locales (RAM, Atlas Blue et jet4you) et étrangères (easyjet, ryanair, transavia, iberia...)
- Transport ferroviaire : ONCF
- Transport routier : CTM, SATAS et SUPRA TOUR.

## **c. Le PIB et la valeur ajoutée touristiques**

Le calcul de la production et la valeur ajoutée touristiques suppose les vérifications des données du Compte Satellite du Tourisme (CST) du Maroc. Ce compte permet

---

<sup>1</sup> Jean STAFFORD, Op.cit, p27.

<sup>2</sup> Conseil Régional du Tourisme (CRT).

d'examiner la dimension économique du tourisme et d'offrir des informations détaillées sur cette activité.

Au niveau conceptuel, le tourisme est une notion liée à la consommation. Les activités touristiques comprennent les activités intérieures effectuées sur le territoire national. Le tourisme intérieur comprend le tourisme récepteur (touristes non-résidents) et le tourisme interne et émetteur (touristes résidents)<sup>1</sup>.

Jusqu'à présent, nous ne disposons que du CST global de l'année 2005, le dernier qui a été élaboré par le Haut Commissariat au Plan.

Par ailleurs, on peut constater l'absence de statistiques concernant la consommation et la valeur ajoutée au niveau de chaque région, ce qui rend la tâche impossible pour les quantifier. Au niveau national, ces agrégats sont illustrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau I. 18 Consommation, valeur ajoutée et PIB du tourisme en millions de DH<sup>2</sup>**

| L'année     | Consommation |         |       | La valeur ajoutée | Impôts nets de subvention sur les produits | Le PIB |
|-------------|--------------|---------|-------|-------------------|--|--------|
|             | Récepteur    | Interne | Total |                   |  |        |
| <b>2005</b> | 49089        | 19861   | 68950 | 30983             | 6361                                       | 37344  |

## **2. L'analyse du tourisme dans la région de MTA**

La fréquentation touristique dans la région de MTA est concentrée sur la ville de Marrakech (y compris la province d'Al Haouz) et la province d'Essaouira. L'hôtel constitue le mode d'hébergement le plus dominant et le plus privilégié des touristes dépassant de loin les autres formes proposées par les deux cités.

Au moment où la ville d'Essaouira continue de réaliser des résultats positifs en 2008 par rapport à 2007 (10% pour les nuitées et 12% pour les arrivées), et ce sur plusieurs mois (Janvier, Février, Mai, Juin, Juillet, Août, Octobre, Novembre et Décembre), la ville de Marrakech confirme la tendance à la régression de ses résultats pour la même période (-6% pour les nuitées et -2% pour les arrivées) et sur toute l'année à l'exception du mois d'Octobre qui a connu une augmentation de 4%.

Cependant, les deux villes ont enregistré une altération dans les taux d'occupation des chambres entre la période 2007 et 2008 : de 66% à 55% pour la ville de Marrakech et de 38% à 31% pour la ville d'Essaouira.

Ainsi, la crise financière mondiale a eu des répercussions néfastes sur la fréquentation touristique des grandes villes à l'instar de Marrakech qui dépend principalement des touristes européens.

<sup>1</sup> Haut Commissariat au Plan.

<sup>2</sup> Ibid.

### a. L'hôtellerie du tourisme dans la région de MTA

La fréquentation de l'hôtel classique à Marrakech en tant que mode d'hébergement attrayant est nettement apparente par rapport aux autres formes d'hébergement et constitue une part importante dans le total des fréquentations (76% en termes de nuitées et 81% en termes d'arrivées en 2008). Cependant, il faut noter que seuls les hôtels 4\* qui ont enregistré en 2008 par rapport à 2007, une augmentation de 6% et de 10% respectivement dans les nuitées et dans les arrivées. Les autres catégories d'hôtels ont tous affiché pour la même période une chute allant de 2% pour les 1\* à 35% pour les 3\*. L'hôtellerie de luxe a connu également un recul de 12% en termes de nuitées et d'arrivées.

A l'exception des résultats négatifs réalisés pour les VVT en 2008, (-13%), les autres formes d'hébergement ont tous enregistré une amélioration dans les nuitées et dans les arrivées : 30% pour les maisons d'hôtes et 62% pour les résidences touristiques. Ces résultats se poursuivront vu que ce mode d'hébergement est devenu très privilégié pour les touristes.

**Tableau I. 19 Evolution du tourisme par catégorie d'hôtels à Marrakech<sup>1</sup>**

| Catégorie       | Nuitées               |                       |                                      | Arrivées dans les hôtels classés |                       |                                      | Taux d'occupation |              |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------|
|                 | Janvier-Décembre 2007 | Janvier-Décembre 2008 | Variation Janvier-Décembre 08/07 (%) | Janvier-Décembre c 2007          | Janvier-Décembre 2008 | Variation Janvier-Décembre 08/07 (%) | Jan-Dec 2007      | Jan-Dec 2008 |
| <b>Hôtel 1*</b> | 52303                 | 51331                 | -2                                   | 31333                            | 31210                 | 0                                    | 21                | 19           |
| <b>Hôtel 2*</b> | 258367                | 226022                | -13                                  | 113012                           | 102496                | -9                                   | 45                | 38           |
| <b>Hôtel 3*</b> | 709506                | 460975                | -35                                  | 253753                           | 199501                | -21                                  | 71                | 62           |
| <b>Hôtel 4*</b> | 1850435               | 1958637               | 6                                    | 465068                           | 509538                | 10                                   | 80                | 72           |
| <b>Hôtel 5*</b> | 1720339               | 1516934               | -12                                  | 459855                           | 420396                | -9                                   | 67                | 54           |
| <b>RT</b>       | 66108                 | 107045                | 62                                   | 25747                            | 36068                 | 40                                   | 37                | 33           |
| <b>VVT</b>      | 1029269               | 896279                | -13                                  | 171995                           | 153476                | -11                                  | 69                | 59           |
| <b>MH</b>       | 263990                | 343688                | 30                                   | 79050                            | 106551                | 35                                   | 42                | 35           |
| <b>Autres</b>   | -                     | [12618]               | -                                    | -                                | [8034]                | -                                    |                   |              |
| <b>Total</b>    | <b>5950317</b>        | <b>5573529</b>        | <b>-6</b>                            | <b>1599813</b>                   | <b>1567270</b>        | <b>-2</b>                            | <b>66</b>         | <b>55</b>    |

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

La ville d'Essaouira constitue un cas identique à celui de Marrakech, les hôtels restent le mode d'hébergement le plus privilégié des touristes. En terme de valeur absolue, ce mode d'hébergement tire mieux son épingle du jeu que les autres formes d'hébergements touristiques, enregistrant une nette augmentation dans les nuitées et dans les arrivées notamment dans les catégories 1\*, 3\* et 5\*. Les 2\* et 4\* ont réalisé une régression respective de 46% et 0,5%.

Malgré les efforts déployés dans la construction, le développement et la promotion des maisons d'hôtes, ce mode d'hébergement a enregistré une diminution en 2008 de 7% en termes de nuitées et 4% en termes d'arrivées.

**Tableau I. 20 Evolution du tourisme par catégorie d'hôtels à Essaouira<sup>1</sup>**

| Catégorie       | Nuitées       |               |                             | Arrivées dans les hôtels classés |              |                             | Taux d'occupation |              |
|-----------------|---------------|---------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------|--------------|
|                 | Jan-Dec 2007  | Jan-Dec 2008  | Variation Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007                     | Jan-Dec 2008 | Variation Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007      | Jan-Dec 2008 |
| <b>Hôtel 1*</b> | 7324          | 26941         | 268                         | 4315                             | 14624        | 239                         | 22                | 14           |
| <b>Hôtel 2*</b> | 28640         | 15475         | -46                         | 15781                            | 7662         | -51                         | 18                | 21           |
| <b>Hôtel 3*</b> | 7480          | 20640         | 176                         | 4795                             | 11632        | 143                         | 50                | 30           |
| <b>Hôtel 4*</b> | 58184         | 57901         | -0,5                        | 26519                            | 25669        | -3                          | 40                | 40           |
| <b>Hôtel 5*</b> | 50139         | 54163         | 8                           | 13330                            | 16023        | 20                          | 70                | 47           |
| <b>RT</b>       | -             | 1272          |                             | -                                | 744          |                             | -                 | 21           |
| <b>VVT</b>      | -             | -             |                             | -                                | -            |                             | -                 |              |
| <b>MH</b>       | 52935         | 49273         | -7                          | 23846                            | 22931        | -4                          | 41                | 38           |
| <b>Total</b>    | <b>204702</b> | <b>225665</b> | <b>10</b>                   | <b>88586</b>                     | <b>99285</b> | <b>12</b>                   | <b>38</b>         | <b>31</b>    |

#### **b. L'évolution du tourisme par mois**

L'évolution mensuelle du tourisme reste contrastée entre la ville de Marrakech et celle d'Essaouira. Tandis que la ville de Marrakech a sombré dans des résultats négatifs en 2008 par rapport aux autres années, la ville d'Essaouira a enregistré par contre des performances extraordinaires en valeur absolue que se soit pour les nuitées ou pour le nombre d'arrivées.

<sup>1</sup> Ibid.

Hormis le mois d'Octobre 2008 qui a été marqué à Marrakech par une augmentation de nuitées, les autres mois ont connu une chute tendancielle allant jusqu'à 14% aux mois d'Avril et de Septembre. Les performances réalisées dans les arrivées aux mois de Mai, Octobre et Novembre n'ont pu être transformées en nuitées additionnelles et exploitées par la ville.

**Tableau I. 21 Evolution du tourisme par moi à Marrakech<sup>1</sup>**

| Mois             | Nombre de chambres opérationnelles | Nuitées        |               |                       | Arrivées dans les hôtels classés |                |                       | Taux d'occupation (%) |              |
|------------------|------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
|                  |                                    | Jan-Déc 2007   | Jan-Dec 2008  | Var Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007                     | Jan-Dec 2008   | Var Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007          | Jan-Dec 2008 |
| <b>Janvier</b>   | 13637                              | 410965         | 361743        | -12                   | 103667                           | 98687          | -5                    | 57                    | 50           |
| <b>Février</b>   | 14833                              | 451655         | 429565        | -5                    | 118323                           | 115630         | -2                    | 66                    | 56           |
| <b>Mars</b>      | 15412                              | 597172         | 548611        | -8                    | 163883                           | 156707         | -4                    | 79                    | 64           |
| <b>Avril</b>     | 15016                              | 663999         | 570599        | -14                   | 183569                           | 162906         | -11                   | 85                    | 68           |
| <b>Mai</b>       | 15203                              | 532770         | 527243        | -1                    | 147386                           | 154310         | 5                     | 69                    | 63           |
| <b>Juin</b>      | 15254                              | 454137         | 438126        | -4                    | 121153                           | 120088         | -1                    | 61                    | 55           |
| <b>Juillet</b>   | 14712                              | 454809         | 438126        | -5                    | 120124                           | 114599         | -5                    | 57                    | 51           |
| <b>Août</b>      | 15181                              | 624363         | 593555        | -5                    | 159562                           | 158588         | -1                    | 76                    | 65           |
| <b>Septembre</b> | 15394                              | 425817         | 364134        | -14                   | 113847                           | 99393          | -13                   | 59                    | 43           |
| <b>Octobre</b>   | 15142                              | 517649         | 540887        | 4                     | 144253                           | 161214         | 12                    | 68                    | 65           |
| <b>Novembre</b>  | 16795                              | 439511         | 426443        | -3                    | 114632                           | 121076         | 6                     | 62                    | 49           |
| <b>Décembre</b>  | 17031                              | 377470         | 340901        | -10                   | 109414                           | 104072         | -5                    | 50                    | 37           |
| <b>Total</b>     |                                    | <b>5950317</b> | <b>557352</b> | <b>-6</b>             | <b>1599813</b>                   | <b>1567270</b> | <b>-2</b>             | <b>66</b>             | <b>55</b>    |

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

La ville d'Essaouira a enregistré des résultats encourageants par rapport à la ville de Marrakech. A l'exception des mois de Janvier, Mars, Avril et Septembre les autres mois ont tous affiché des chiffres positifs pour les nuitées. Concernant les arrivées, les régressions ont été enregistrées dans les mois de Janvier, Avril et Septembre.

Cette situation a permis à la ville d'Essaouira de se démarquer par ses résultats positifs (+10% pour les nuitées et +12% pour les arrivées en 2008 par rapport à 2007).

**Tableau I. 22 Evolution du tourisme par mois à Essaouira<sup>1</sup>**

| Mois             | Nombre de chambres opérationnelles | Nuitées       |               |                       | Arrivées dans les hôtels classés |              |                       | Taux d'occupation (%) |              |
|------------------|------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
|                  |                                    | Jan-Dec 2007  | Jan-Dec 2008  | Var Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007                     | Jan-Dec 2008 | Var Jan-Dec 08/07 (%) | Jan-Dec 2007          | Jan-Dec 2008 |
| <b>Janvier</b>   | 895                                | 10340         | 10071         | -3                    | 4660                             | 4514         | -3                    | 25                    | 20           |
| <b>Février</b>   | 875                                | 10247         | 10662         | 4                     | 4334                             | 4783         | 10                    | 27                    | 22           |
| <b>Mars</b>      | 902                                | 18298         | 17407         | -5                    | 8226                             | 8852         | 8                     | 42                    | 36           |
| <b>Avril</b>     | 897                                | 23900         | 19565         | -18                   | 10963                            | 9107         | -17                   | 54                    | 38           |
| <b>Mai</b>       | 889                                | 17283         | 20411         | 18                    | 7988                             | 9313         | 17                    | 40                    | 38           |
| <b>Juin</b>      | 902                                | 15446         | 16914         | 10                    | 6828                             | 7044         | 3                     | 38                    | 36           |
| <b>Juillet</b>   | 1012                               | 19274         | 21897         | 14                    | 7745                             | 8810         | 14                    | 44                    | 37           |
| <b>Août</b>      | 1222                               | 32140         | 41447         | 29                    | 12144                            | 16033        | 32                    | 64                    | 56           |
| <b>Septembre</b> | 1210                               | 16207         | 14960         | -8                    | 6614                             | 6349         | -4                    | 35                    | 25           |
| <b>Octobre</b>   | 1296                               | 16487         | 24188         | 47                    | 7419                             | 11144        | 50                    | 36                    | 35           |
| <b>Novembre</b>  | 1342                               | 13380         | 15996         | 20                    | 6280                             | 7418         | 18                    | 31                    | 23           |
| <b>Décembre</b>  | 1404                               | 11700         | 12147         | 4                     | 5385                             | 5918         | 10                    | 22                    | 16           |
| <b>Total</b>     |                                    | <b>204702</b> | <b>225665</b> | <b>10</b>             | <b>88586</b>                     | <b>99285</b> | <b>12</b>             | <b>38</b>             | <b>31</b>    |

<sup>1</sup> Observatoire National du Tourisme.

### **c. Le tourisme marchand et non marchand dans la région MTA**

D'après les données publiées par le ministère du tourisme et de l'artisanat et le CRT de la région de MTA, le Maroc en général ne connaît pas le phénomène du tourisme non marchand (amis, familles, maisons d'hôtes non déclarées et résidences secondaires). Ces déclarations officielles seraient une grave erreur de leur part, car aucun pays n'échappe à cette situation et il suffit de reconnaître que ces services en question n'ont pas pu effectuer des études et des enquêtes dans ce sens.

Ce n'est qu'au mois de Mars 2009 que l'Observatoire National du Tourisme a redressé cette situation en effectuant une enquête sur les touristes étrangers visitant la ville de Marrakech en vue d'estimer certains indicateurs de la demande touristique. Cette tentative bien qu'elle est la première de son genre au niveau du Maroc, reste limitée dans le temps (8 jours d'enquêtes) et dans l'espace (Aéroport de Marrakech Ménara). Les résultats obtenus sont très significatifs :

- 54% des touristes étrangers et RME fréquentent les hôtels classés ;
- 25% fréquentent les maisons d'hôtes ;
- 2% préfèrent louer dans des résidences touristiques ;
- 12% choisissent de séjourner chez leurs familles ;
- 2% séjournent dans leurs maisons secondaires ;
- 4% préfèrent d'autres formes de séjour.

Cette forme d'hébergement non marchand qui est beaucoup plus importante que l'autre forme, échappe à la comptabilité et au contrôle et par conséquent fausse les calculs économiques du tourisme. A titre d'exemple, le mode d'hébergement non marchand a représenté en 2007 en France, 64,5% dans les nuitées et 68% dans les séjours.

Devant l'absence des données primaires fiables concernant ce mode d'hébergement, il s'avère nécessaire de le quantifier et de déterminer sa part approximative dans l'hébergement global au niveau régional par nos propres enquêtes.

Pour ce faire, on a effectué une enquête par questionnaire dans trois localités de la région : Marrakech, Essaouira et Al Haouz (annexe 2). Les questionnaires ont été distribués sur les touristes visitant la région de MTA dans trois périodes : la haute saison (05-25 Avril 2009), la moyenne saison (10-20 Juin 2009) et la basse saison (20-30 Septembre 2009). On a opté pour deux modes de questionnaires : le premier employé avec des échantillons de touristes captifs et le second utilisé dans une relation « face à face » entre l'intervieweur et le touriste.

Le nombre total des touristes questionnés au niveau de la région de MTA durant les trois périodes a atteint 700 individus de neuf<sup>1</sup> nationalités, répartis comme suit : 420

---

<sup>1</sup> Français (33%), espagnoles (23%), britanniques (14%), allemands (08%), italiens (07%), américains, (05%), belges (05%), hollandais (04%) et chinois (01%).



concernant la ville de Marrakech (60%), 210 concernant la province d'Essaouira (30%) et 70 concernant la province l'Al Haouz (10%).

Les tranches d'âge varient entre 16 et 60 ans et plus.

Les résultats étaient très significatifs :

- Les destinations fréquentées

85% des touristes qui se rendent à Marrakech passent au moins une journée à Essaouira et à Al Haouz avant de retourner à la ville ocre ;

10% préfèrent passer leur séjour à Marrakech ;

05% passent par Marrakech (lieu de passage) vers d'autres villes du sud ou sud-est (Ouarzazate, Zagora, Errachidia...)

- Les moyens de réservation :

38% des touristes ont effectué leur réservation par le biais des TO, 26% par le biais des agences de voyages, 20% sur place, 11% via les sites des établissements d'hébergement et 05% en téléphonant directement aux services des réservations de ces établissements ;

64% (38%+26%) des touristes ont passé par les voyagistes classiques (TO et Agences de voyages) ; 80% d'entre eux ont réservé leur séjour y compris le vol sur les sites web des voyagistes et les 20% qui restent se sont déplacés à leurs locaux pour réserver directement et s'informer sur place. Ainsi, 51%<sup>1</sup> environ des touristes qui ont passé par les voyagistes ont effectué leur réservation par net.

Au total, 62% (51%+11%) des réservations ont été effectuées via le net, 20% sur les lieux auprès des établissements d'hébergement de la région, 13%<sup>2</sup> environ directement dans les locaux des voyagistes à l'étranger et 05% par phone.

Ces résultats montrent une tendance accrue des touristes à l'utilisation des NTIC et du net.

- Les formes d'hébergement

57% des touristes ont choisi les hôtels comme forme d'hébergement, les autres pourcentages sont répartis comme suit : 14% sur les maisons d'hôtes (dont la moitié non déclarée), 02% sur les résidences touristiques et 02% sur les VVT, soit un total de 75%.

43% de ces touristes ayant choisi ces formes d'hébergement ont été attirées par les tarifs bons marchés proposés par les établissements d'hébergement. 22% ont été convaincus par les commentaires des clients sur la qualité du service publiés sur le net. 20% ont choisi à part égales ces établissements successivement, pour leur emplacement et pour leur rapport qualité/prix. Les 05% qui restent ont préféré ces établissements pour d'autres raisons.

---

<sup>1</sup> 51% = 80% de 64% des touristes ayant passé par les voyagistes.

<sup>2</sup> 13% = 20% de 64% des touristes ayant passé par les voyagistes.

Les 25% qui restent des touristes ayant visité la région ont préféré se loger soit chez leurs familles (11%), soit chez leurs amis (03%) ou soit dans leurs maisons secondaires (11%).

34% des touristes ayant choisi un hébergement marchand changeront leur forme d'hébergement lors de leurs prochaines visites pour la région de MTA.

En conclusion, 32%<sup>1</sup> des touristes ayant visité la région (dont 07% se sont logés dans des maisons d'hôtes non déclarées), ont préféré choisir une forme non marchande pour leurs séjours. Les 70% qui restent sont susceptibles de changer leurs préférences pour la forme marchande lors des prochains séjours.

- La dépense moyenne

La dépense moyenne par touriste a été estimée à la région de MTA à 76€ (882 dirhams) par jour.

**Tableau I. 23 La part des nuitées et des arrivées dans les catégories d'hébergement marchand à Marrakech**

| <b>Modes d'hébergement</b>        | <b>Part des nuitées 2007 (%)</b> | <b>Part des nuitées 2008 (%)</b> | <b>Part des arrivées 2007 (%)</b> | <b>Part des arrivées 2008 (%)</b> |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Hôtel 1*</b>                   | 0,88                             | 0,92                             | 1,96                              | 1,99                              |
| <b>Hôtel 2*</b>                   | 4,34                             | 4,10                             | 7,07                              | 6,54                              |
| <b>Hôtel 3*</b>                   | 11,92                            | 8,27                             | 15,86                             | 12,73                             |
| <b>Hôtel 4*</b>                   | 31,10                            | 35,14                            | 29,07                             | 32,51                             |
| <b>Hôtel 5*</b>                   | 28,91                            | 27,22                            | 28,74                             | 26,82                             |
| <b>RT</b>                         | 1,11                             | 1,92                             | 1,61                              | 2,30                              |
| <b>VVT</b>                        | 17,30                            | 16,08                            | 10,75                             | 9,79                              |
| <b>MH</b>                         | 4,44                             | 6,17                             | 4,94                              | 6,80                              |
| <b>Autres</b>                     | 00                               | 0,23                             | 00                                | 0,55                              |
| <b>Total hébergement marchand</b> | <b>100</b>                       | <b>100</b>                       | <b>100</b>                        | <b>100</b>                        |

<sup>1</sup> 32% = 25%+07%.

**Tableau I. 24 La part des nuitées et des arrivées dans les catégories d'hébergement marchand à Essaouira**

| <b>Modes d'hébergement</b>        | <b>Part des nuitées 2007 (%)</b> | <b>Part des nuitées 2008 (%)</b> | <b>Part des arrivées 2007 (%)</b> | <b>Part des arrivées 2008 (%)</b> |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Hôtel 1*</b>                   | 3,58                             | 11,94                            | 4,87                              | 14,73                             |
| <b>Hôtel 2*</b>                   | 14                               | 6,86                             | 17,81                             | 7,72                              |
| <b>Hôtel 3*</b>                   | 3,65                             | 9,15                             | 5,41                              | 11,72                             |
| <b>Hôtel 4*</b>                   | 28,42                            | 25,66                            | 29,94                             | 25,85                             |
| <b>Hôtel 5*</b>                   | 24,49                            | 24                               | 15,05                             | 16,14                             |
| <b>RT</b>                         | -                                | 0,56                             | -                                 | 0,75                              |
| <b>VVT</b>                        | -                                | -                                | -                                 | -                                 |
| <b>MH</b>                         | 25,86                            | 21,83                            | 25,89                             | 23,10                             |
| <b>Total hébergement marchand</b> | <b>100</b>                       | <b>100</b>                       | <b>100</b>                        | <b>100</b>                        |

### **3. Les investissements touristiques**

Les activités du tourisme et de l'urbanisme contribuent à hauteur de 80% à l'économie de la région de MTA. Les opportunités d'investissement dans cette région sont attrayantes pour les investisseurs notamment dans le domaine touristique avec toutes les mesures d'encouragement alléchantes prises par le gouvernement. Ces investissements sont concentrés principalement sur la ville de Marrakech considérée comme le pôle d'attraction touristique le plus important de cette région.

Durant la période 2003-2007, les investissements dans la région de MTA ont atteint 158 milliards de dirhams dont 112 milliards de dirhams ont été investis dans le secteur du tourisme. 66% de ces investissements ont été drainés dans la ville de Marrakech et le reste a été réparti sur les autres villes et provinces de la région (30% pour Al Haouz, 3% pour Essaouira, 1% pour El Kalaâ des Sraghnas et 1% pour Chichaoua)<sup>1</sup>.

Les investissements touristiques réalisés dans la région de MTA ont concerné essentiellement la construction de nouveaux hôtels et maisons d'hôtes et la rénovation d'autres déjà existants.

<sup>1</sup> Centre Régional d'Investissement.

Le nombre de projets réalisés dans cette région pour la même période est estimé à 1597 ayant permis la création de 92179 postes d'emplois dont 82% dans l'industrie touristique.

Pour encourager les investissements dans le domaine touristique, l'Etat a mis en place un certain nombre de mesures directes et complémentaires.

#### **a. Les mesures directes incitatives d'investissement**

Le gouvernement marocain a adopté un arsenal de mesures incitatives destinées à encourager les investissements notamment touristiques au niveau des différentes régions du Royaume dont celle de MTA. Ces mesures peuvent être résumées comme suit :

- Les mesures fiscales : elles visent à simplifier et harmoniser le dispositif fiscal en vue de le rendre plus incitatif et plus cohérent<sup>1</sup> et concernent principalement l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés (IS) pour la partie de la base imposable correspondant au chiffre d'affaires des entreprises hôtelières réalisé en devises, et ce pendant une période de cinq ans, et une réduction de 50% à partir de la 6ème année. Ces mesures sont rassemblées dans les lois de finance de 1990-2009.

- Les mesures conventionnelles : ces mesures sont prévues dans l'article 17 de la charte d'investissement de 1995 (annexe 3). L'Etat permet aux entreprises dont le programme d'investissement est très important, de par son montant (plus de 200 millions de dirhams), du nombre d'emplois créés, de la région d'implantation, de la technologie dont il assurera le transfert ou sa contribution à la protection de l'environnement, de conclure des contrats particuliers, dits conventions d'investissement, qui leur accordent une participation partielle de l'Etat aux dépenses concernant:

- \* L'acquisition des terrains nécessaires à la réalisation des projets hôteliers, et ce à hauteur de 50% de leurs valeurs ;

- \* La prise en charge par l'Etat des infrastructures hors site nécessaires au développement des nouvelles zones touristiques ;

- \* La prise en charge partielle par l'Etat de la formation du personnel hôtelier.

- Les mesures douanières : la réforme douanière du Maroc a été fondée sur les principes de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) avec l'assistance technique du Fonds Monétaire International (FMI)<sup>2</sup>. Ces mesures sont prévues dans l'article 3 de la charte d'investissement<sup>3</sup> :

- \* Le droit d'importation ne peut être inférieur à 2,5% *ad valorem* ;

- \* Les biens d'équipement, matériels et outillages ainsi que leurs parties, pièces détachées et accessoires, considérés comme nécessaires à la promotion et au développement

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie et des Finances.

<sup>2</sup> Examen de la politique de l'investissement, Maroc, publications de la CNUCED, 2006, p40.

<sup>3</sup> La Loi-cadre n°18-95 formant Charte de l'investissement, p2.

de l'investissement sont passibles d'un droit d'importation à un taux minimum de 2,5% *ad valorem* ou à un taux maximum de 10% *ad valorem* ;

\* Les biens d'équipement, matériels, outillages et parties, pièces détachées et accessoires visés ci-dessus sont exonérés du prélèvement fiscal à l'importation en tenant compte des intérêts de l'économie nationale.

#### **b. Les autres mesures directes**

Ces mesures concernent les points suivants :

- La mise en place de prêts subventionnés pour le financement de la rénovation du parc hôtelier et implication renforcée du secteur bancaire dans le financement du secteur ;
- La libéralisation du transport aérien par l'ouverture du ciel marocain sur les compagnies low cost et l'amélioration du rapport qualité/prix ;
- L'appui direct aux investisseurs hôteliers par le Fonds Hassan II pour l'acquisition du foncier devant accueillir des établissements touristiques au sens de la Loi 61-00 portant Statut des Etablissements Touristiques. Cet appui consiste à contribuer à hauteur de 50% du coût du terrain plafonné à un maximum de 250 DH/m<sup>2</sup> (soit environ 22 €/m<sup>2</sup>) ;
- Le développement de nouveaux produits (hébergement / animation) adaptés à chaque segment de population ;
- La réhabilitation des campings de la région, ainsi que le recensement et l'ouverture au public des COS existants (ONE, Kahrama...).

#### **c. Les mesures complémentaires<sup>1</sup>**

Il s'agit d'un certain nombre de mesures qui ont été adoptées par le gouvernement marocain concernant plusieurs secteurs de l'économie afin de créer un climat de confiance pour les investisseurs étrangers et leur faciliter les procédures au niveau régional ;

- La réglementation des échanges et du commerce extérieur : les investisseurs étrangers bénéficient d'un régime qui leur permet de transférer les revenus générés par leurs investissements ainsi que le produit de cession ou de liquidation totale ou partielle les concernant. Ils peuvent ouvrir des comptes en devises, en dirhams convertibles et en dirhams ;

Pour ce qui est du commerce extérieur, une loi sur ce secteur a été promulguée en 1992 et ses dispositions sont devenues compatibles avec les obligations de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce de 1947 ;

- L'adoption d'un nouveau code de travail : le Maroc a adopté en Juillet 2003 un nouveau code de travail qui a amélioré le climat d'investissement pour les étrangers tout en éclairant la politique du travail au niveau du Royaume. Ce code est entré en vigueur depuis le 7 Juin 2004 ;

---

<sup>1</sup> Examen de la politique de l'investissement, Maroc, publications de la CNUCED, 2006, pp 42-51.

- La réforme du foncier : le Maroc a abrogé en 1993 le Dahir portant sur la marocanisation tout en supprimant tout principe discriminatoire à l'égard des étrangers ;

- La législation commerciale : la législation commerciale marocaine a fait l'objet de plusieurs réformes touchant essentiellement l'adoption d'un nouveau code de commerce, les obligations comptables des commerçants, la création des tribunaux de commerce et les lois sur les sociétés commerciales. Les investisseurs étrangers sont largement protégés par le droit marocain relatif aux contrats ;

- La propriété intellectuelle : le législateur marocain a procédé à une réforme profonde de la législation régissant la propriété intellectuelle et industrielle. Le Maroc a adhéré à toutes les conventions internationales signées dans le cadre de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Le respect de la propriété intellectuelle et industrielle au Maroc constitue un moyen pour rassurer les investissements étrangers ;

- La législation sur la concurrence et les marchés publics : le Maroc dispose d'une loi sur la concurrence qui encourage le marché de libre entreprise et prohibe les pratiques qui faussent le jeu concurrentiel (loi N° 6/99 du 5 Juin 2000).

De même, le Maroc est doté d'une réglementation conforme aux principes internationaux en ce qui concerne les marchés publics (décret N° 2-98-482 du 30 Décembre 1998).

- La législation sur la protection de l'environnement : des lois ont été adoptées par le Maroc relatives à la protection de l'environnement (loi-cadre N° 11-03, loi-cadre N° 12-03 et loi-cadre N° 13-03).

En matière d'investissement, la Charte d'investissement de 1995 et la lettre Royale du 9 Janvier 2002 restent les seules qui évoquent les préoccupations du pays de l'environnement.

### **III. LA STRATEGIE TOURISTIQUE DE LA REGION DE MTA**

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel au niveau national et international, la région de MTA reste la première destination des touristes marocains et étrangers avec 20% des arrivées (soit 1567270) et 34% des nuitées réalisées (soit 5573529).

Conscient du potentiel de l'industrie touristique, l'Etat a érigé le tourisme au sommet des politiques économiques nationales en mettant en place, en collaboration avec le secteur privé, une politique touristique ambitieuse dénommée « vision 2010 » dans le cadre du contrat-programme. Cette politique a prévu toute une panoplie d'actions au niveau national et régional :

- Le positionnement offensif sur le balnéaire avec le lancement de 6 stations balnéaires dans le cadre du « Plan AZUR » parmi lesquelles la station Mogador-Essaouira qui dépend de la région de MTA ;

- L'extension des destinations existantes (balnéaires et culturelles), dans le cadre d'un programme dénommé « Plan Mada'in » ;

- Le développement du tourisme rural par une nouvelle conception dite de pays d'accueil touristique « PAT » et du tourisme de niches ;

- La mise en place du « Plan Biladi ».

Au niveau de la région de MTA, la stratégie touristique régionale a été dictée par les responsables nationaux du tourisme, consistant à suivre les orientations nationales quant au développement du balnéaire (Essaouira), du culturel et du sportif (Marrakech), de randonnée et du sport d'hiver (Al Haouz) tout en diversifiant l'offre touristique et développant la promotion du secteur.

### **1. Le tourisme régional planifié**

La Fédération du tourisme et le Gouvernement marocain ont adopté en 2001 une stratégie de développement touristique sous la forme d'un contrat-programme couvrant la période 2001-2010, visant le développement du tourisme au niveau national. La vision régionale s'inscrit dans le cadre national avec des particularités concernant chaque région selon ses potentialités.

La région MTA a bénéficié dans le cadre de la stratégie touristique globale du Maroc de multiples avantages : le contrat-programme (Essaouira), le plan Mada'in (Marrakech) et le plan Biladi (Marrakech).

#### **a. Les nouvelles orientations régionales dans le cadre du contrat-programme**

A l'occasion des Assises nationales du tourisme, le Discours royal du 10 janvier 2001 à Marrakech a engagé officiellement le Maroc, avec toutes ses régions, dans une nouvelle politique touristique concrétisée par la signature de l'accord-cadre entre le gouvernement et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et la signature de son accord d'application en octobre 2001 à Agadir.

Au niveau de la région de MTA, la nouvelle stratégie touristique vise à répondre à une myriade d'orientations résumées comme suit :

- Le développement du balnéaire par la création de la station de Mogador située à 4 kilomètres d'Essaouira, ville classée comme patrimoine universel, terre de convivialité, de musique et des arts. Cette station serait construite sur une superficie de 580 hectares avec un montant d'investissement de 6800 million de dirhams. Cette station serait dotée de :

- \*11 unités hôtelières et 150 maisons d'hôtes ;

- \*3 golfs de 18 trous chacun ;

- \* Des commerces ;

- \*Des unités résidentielles en villas d'une capacité de 3.800 lits.

- La formation des acteurs touristiques qui sont en relation directe avec ce secteur ainsi que la dynamisation de la formation continue ;

- Le renforcement de la promotion touristique ;
- La dynamisation des investissements dans la région ;
- La libéralisation du transport aérien ;

### **b. Le plan Mada'in**

En parallèle à la création de nouvelles zones touristiques dans certaines villes du royaume, le ministère du tourisme et de l'artisanat a initié un nouveau plan dit plan Mada'in ou programme de développement régional touristique (PDRT) dont l'objectif est fixé pour 2015, consistant au développement et à l'amélioration des destinations touristiques déjà existantes. Ce programme implique plusieurs acteurs (gouvernement, villes, autorités locales, régions...) dans le but de pérenniser l'activité touristique de la ville concernée.

Dans le cadre de ce plan dont l'objectif principal est de repositionner la destination Marrakech parmi d'autres destinations marocaines à travers le PDRT, les zones Chrifia, Agdal et Annakhil situées aux confins de la ville ocre ont été concernées.

### **c. Le plan Biladi**

Partant du principe que le tourisme interne constitue un axe influent dans la politique touristique du Maroc vu le nombre important de déplacements et de mouvements enregistrés par les nationaux à l'intérieur du territoire, le ministère du tourisme et de l'artisanat, en collaboration avec la Fédération Nationale des Agences de Voyages du Maroc (FNAVM) et la Fédération Nationale du Tourisme (FNT), ont élaboré ensemble une stratégie commune visant le développement de ce segment notamment dans les destinations les plus convoitées par les touristes au niveau national.

Ces nouvelles stations appelées Nouvelles Stations Touristiques Intégrées (NSTI) dont fait partie celle de Marrakech, s'inscrivent dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat et les investisseurs privés.

En ce qui concerne la ville de Marrakech, le site concerné par le plan Biladi se trouve à 8 km du centre de ville, sur la route d'Amezmiz et s'étant sur une superficie d'environ 40 hectares avec une capacité litière totale de 7000 lits répartie comme suit :

- Résidences hôtelières: 1600 lits
- Camping : 3000 lits
- Résidences Immobilières de Promotion Touristique (RIPT): 1000 lits
- Résidentiel : 1400 lits

## **2. La diversification de l'offre touristique**

L'offre touristique au niveau de la région de MTA est très concentrée sur la ville de Marrakech-Al Haouz et dans une moindre mesure sur la ville d'Essaouira et reste peu



diversifiée. Cette faible diversification de l'offre engendre de faibles impacts sur toute la région et crée des distorsions entre les destinations.

Conscientes de ce problème épineux, les autorités touristiques régionales ont adopté une stratégie offensive consistant à redynamiser l'offre au niveau régional tout en la diversifiant et la généralisant sur tout le territoire de la région.

#### **a. Le tourisme de montagne**

Malgré l'intérêt particulier accordé au tourisme balnéaire dans la région de MTA, les montagnes d'Al Haouz et Chichaoua n'ont jamais été dans les oubliettes et ont connu toujours une fréquentation des touristes ou excursionnistes nationaux et internationaux, qui reste néanmoins occasionnelle, soit pendant la période de chasse ou durant les cérémonies religieuses (My Brahim et Abdellah Ben Hssain) ou encore dans des intervalles limités (précipitations de neige à Oukaïmeden pendant l'hivers et la montée des fleuves de Zat et Ghighaya à Ourika et Tighadouin durant l'été).

Le tourisme de randonnée et sportif (Ski) qui attire une clientèle touristique nationale et étrangère reste concentré sur l'Oukaïmeden et le Toubkal en général et manque de l'infrastructure appropriée et de l'encadrement.

Pour remédier à cette lacune, les autorités compétentes se sont lancées dans une politique visant à former le personnel de montagnes (guides accompagnateurs) devant faciliter les déplacements et le séjour des touristes et à attirer les investisseurs privés désirant investir dans l'infrastructure d'accueil au niveau d'Al Haouz et Chichaoua, et ce en vue de créer un réseau de gîtes, de logements chez l'habitant et de refuges touristiques pour augmenter la capacité d'accueil disponible jusqu'à présent et de désenclaver certaines localités de la région.

#### **b. Le tourisme culturel, golfique et d'affaires**

Exploitant l'image de marque de la ville de Marrakech en tant que cité impériale ancrée dans l'histoire musulmane, les autorités touristiques régionales ont développé leur stratégie, déjà existante, quant au tourisme culturel, sur lequel toute la réputation de la ville a été construite.

La nouvelle stratégie touristique vise à développer le lien entre la culture et le patrimoine dont dispose la ville d'un côté et le tourisme de l'autre côté, faisant de Marrakech une ville attractive par sa culture. L'attractivité culturelle se décline sur deux plans : l'anthropologique (croyances et valeurs) et l'économique (visites des sites patrimoniaux et participation à des festivités culturelles)<sup>1</sup>. Bien que la ville de Marrakech reste une cité historique, les monuments de la ville sont dans un état lamentable, ce qui se répercute négativement sur la valeur économique du patrimoine.

Outre, le tourisme culturel proprement dit, les autorités touristiques régionales ont élaboré une stratégie cherchant à attirer une clientèle haute gamme, et ce par la promotion de la ville de Marrakech en tant que destination du tourisme golfique mélangeant sport et culture. Jusqu'à présent, la ville est dotée de quatre (4) golfs de 18 trous (Royal golf club, golf

---

<sup>1</sup> Mario D'ANGELO, « L'attractivité culturelle et touristique de la Méditerranée dans le monde », La Méditerranée à l'épreuve de la mondialisation : Marchés, sociétés civiles et cultures, N° 27, Juillet 2008, p140.

Amelkis, palmerais golf palace et Samanah). Cet intérêt particulier accordé au tourisme golfique s'explique par l'augmentation du temps de loisir, l'augmentation des revenus des golfeurs, la couverture médiatique des compétitions et la présence permanente d'une clientèle de luxe s'adonnant à ce sport.

Une autre forme du tourisme a été prévue dans l'agenda des autorités touristiques régionales créée sur mesure et adaptée aux besoins d'une clientèle spécifique. Il s'agit d'un tourisme d'affaires concentré à l'heure actuelle dans les villes de Casablanca et Rabat. Cette forme de tourisme reste la meilleure industrie pour réaliser, encadrer et développer les affaires. Marrakech Convention Bureau (MCB) reste l'organisme qui s'occupe de la promotion de cette forme de tourisme.

### **c. Le tourisme balnéaire**

Cette forme du tourisme a été adoptée au niveau national par la création de six (6) stations balnéaires parmi lesquelles figure celle d'Essaouira-Mogador. La stratégie de création d'une station balnéaire vise à repositionner le littoral en vue de cibler les segments les plus porteurs de la demande européenne et de créer en même temps un certain équilibre au niveau des régions.

Ce tourisme balnéaire d'Essaouira, s'il peut être combiné avec d'autres formes de tourisme que cette ville peut développer en l'occurrence : le culturel et le sportif, la ville changera complètement de peau et occupera une place de premier choix dans l'échiquier touristique du pays.

S'agissant du culturel, la ville dispose d'un patrimoine culturel riche et varié et d'un site naturel exceptionnel qui peuvent attirer une clientèle étrangère importante. Pour ce qui est du sportif, la ville d'Essaouira dispose d'un atout naturel d'exception : l'alizé de nord-est (Chergui) présent de Mars à Novembre et renforcé entre mi-Juin et mi-Septembre. Ce vent reste moins consistant en hiver, cependant il laisse la place à des vents qui peuvent être utilisés pour le kit surf.

### **3. Le développement de la politique de promotion**

La promotion du tourisme dans la région de MTA, activité considérée comme étant un levier du développement économique, doit faire l'objet d'une collaboration étroite et réelle entre tous les acteurs régionaux, nécessitant d'avantages d'efforts de leur part, et ce sous l'égide du CRT.

L'idéal pour ce groupement de professionnels de l'industrie touristique serait d'orienter son action sur l'établissement des programmes de développement qui vont permettre la mise au point de nouveaux produits touristiques afin de les préparer pour les marchés extérieurs, d'élaborer des stratégies de marketing axées sur les consommateurs et d'offrir les meilleurs produits touristiques combinés avec les tarifs les plus attrayants.

Les professionnels doivent aussi élaborer des plans de communication et mettre sur pied des campagnes publicitaires avec tous les partenaires pour les principaux marchés de la région avec l'aide de l'ONMT. Dans ce cadre, ces professionnels en question ont pu décrocher dernièrement un engagement de l'ONMT d'augmenter de 20% son budget de

promotion, co-marketing, communication et action du CRT à 140 millions de dirhams pour uniquement la ville de Marrakech.

Quelle est la stratégie promotionnelle développée par les professionnels du tourisme pour la région de MTA ?

#### **a. La stratégie marketing principale**

Les autorités touristiques régionales ont opté pour trois stratégies marketing dans un cadre promotionnel :

- Continuer de cibler les marchés traditionnels émetteurs classés premiers dans les arrivées : France, Espagne, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, tout en orientant les efforts vers des marchés très promoteurs à l'instar des marchés russe et chinois. Cette première vision invite les composantes du CRT et les professionnels régionaux du tourisme à participer à des foires internationales du tourisme, en présentant le produit touristique de la région avec tous les avantages proposés. Des Workshops sont prévus au niveau de ces marchés en question (workshop du 25 Juin 2009 par exemple, réalisé par l'ONMT à Paris au profit de la ville de Marrakech sous le thème Marrakech destination MICE) ;

- Encourager les RME à visiter la région de MTA en leur accordant des avantages importants. Ces derniers peuvent bénéficier d'une large gamme de services et d'avantages liés au voyage accordée par le Groupe Banque Populaire dans le cadre du partenariat qu'il a avec l'ONMT ;

- Développer le e-marketing qui devient le canal le plus important de la commercialisation des produits touristiques. Dans ce cadre, plusieurs accords ont été conclus entre les professionnels régionaux du tourisme et des agences de voyages électroniques à l'instar d'Expedia et de Lastminute. De mêmes des accords ont été réactualisés entre ces derniers et des TO étrangers comportant plusieurs avantages réciproques.

#### **b. La stratégie promotionnelle complémentaire**

En vue d'atténuer l'impact de la récession économique et ses effets néfastes sur le tourisme de la région de MTA et de lui donner un nouveau souffle, le CRT et les acteurs principaux du tourisme régional ont développé une stratégie de promotion complémentaire. Cette stratégie intravertie donne la priorité à l'écotourisme et au golf en tant que deux composantes majeures de l'activité touristique régionale.

De même, ces professionnels du tourisme ont mis en place un plan des actions prometteuses fixant un certain nombre d'objectifs dont les plus importants sont l'augmentation du nombre de touristes visitant la région et l'augmentation également du nombre de nuitées. Ce plan consiste notamment à réaliser, au niveau de toute la région, des semaines culturelles, des festivités et des compétitions sportives. Des prospectus contenant des images des sites de la région, riches en émotions sont prévus pour la distribution sur les visiteurs.

Cette stratégie touristique régionale est allée de pair avec la stratégie adoptée par les voyageurs et les hébergeurs régionaux. Devant la dépression économique, ces derniers ont

offert des réductions alléchantes à leur clientèle dans un cadre de partenariat avec les compagnies aériennes locales.

Les professionnels du tourisme dans la région tablent, entre autres, sur un changement de comportement des touristes en provenance des marchés classiques, espérant qu'ils vont switcher vers les moyen-courriers ; et Marrakech et le Maroc en général pourront en profiter.

### **c. Les lacunes ! Et ce qui reste à faire**

La plupart des régions touristiques mondiales ont développé des mécanismes de concertation et de coordination entre leurs professionnels du tourisme en vue de faciliter leur implication dans l'industrie touristique et élaborer des stratégies promotionnelles communes et adéquates pour promouvoir cette industrie au niveau régional. Au niveau de la région de MTA, on peut se demander si ces professionnels qui dépendent du CRT, disposent vraiment d'une autorité, voire d'une autonomie dans la mise en exergue d'actions promotionnelles concertées. On peut même s'interroger s'ils possèdent une vision commune et cohérente sur les priorités touristiques de la région dans le cadre de structures conflictuelles qui se dédoublent et se chevauchent parfois ?

Après avoir effectué une étude approfondie des stratégies promotionnelles élaborées par les professionnels du tourisme au niveau régional et une analyse du potentiel de l'offre touristique régionale, il s'est avéré qu'il reste beaucoup de choses à faire notamment au niveau de la promotion et la publicité pour remédier aux lacunes et professionnaliser les plans d'action.

- Le site Web du CRT de la région de MTA n'était plus mis à jour depuis Décembre 2007 et ce n'est qu'au début de l'année 2010 que les responsables de ce centre ont pris conscience de cette lacune. De même les chiffres clés du tourisme de la région qu'il contient datent de 2005 en l'absence de toute actualisation des données ;

- Le contenu de ce site Web est très maigre et les informations qu'il publie sont dépassées ;

- Les campagnes médias restent très faibles et non étalées sur toute l'année ;

- Les offres régionales en animation sont en deçà des attentes et restent concentrées principalement sur la ville de Marrakech et dans une moindre mesure sur la ville d'Essaouira ;

- L'absence d'un journal régional du tourisme édité par le CRT pouvant interpeller les visiteurs de la région avec des informations actuelles ;

- Le nombre de prospectus proposés reste dérisoires ;

- ...

## CONCLUSION

La région de MTA, zone touristique par excellence, recèle des richesses importantes et disposent de potentialités extraordinaires pour le développement du tourisme : les infrastructures d'hébergement, le transport, la culture, le patrimoine, l'histoire, la mer, la montagne, les cadres...

Dans le but de promouvoir cette région, les professionnels du tourisme doivent travailler en synergie et en étroite collaboration tout en dépassant leurs conflits. Si ce climat de travail est réalisé, six étapes à notre avis, seront nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés :

- Mettre sur pied un réseau touristique composé de tous les acteurs influents du tourisme au niveau régional, manœuvrant dans le cadre d'une relation public-privé (pp) qui doivent être en connexion avec les opérateurs touristiques internationaux ;
- Concevoir avec esprit créatif et innovant toutes les offres touristiques possibles au niveau de la région avec une large diversification des produits touristiques offerts ;
- Adopter une stratégie promotionnelle efficace usant de tous les moyens nécessaires pour commercialiser à grande échelle les produits touristiques de la région ;
- Harmoniser les procédés politico-administratifs afin de faciliter la prise de décision au niveau de la région ;
- Développer la coopération avec les autres régions touristiques du royaume et des pays amis avec un échange mutuel d'expériences et d'information ;
- Créer un observatoire régional du tourisme (ORT) qui sera chargé de collecter les renseignements sur le tourisme de la région et d'effectuer des enquêtes périodiques en la matière.

De même, les acteurs en place doivent contribuer à la mise en tourisme du territoire régional non exploré efficacement par les touristes, ils doivent inventer les lieux vierges et porter sur eux des regards différents que ceux qui dominaient jusqu'à présent. Deux regards doivent être envisagés : «celui du scientifique qui nationalise le paysage [et] celui de l'artiste qui l'esthétise »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Equipe MIT, Tourisme2 : Moments et lieux, 2005, Belin, p264.

---

## **Chapitre 2**

### **L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DANS LA REGION MTA**

#### **INTRODUCTION**

L'industrie touristique traditionnelle au Maroc s'est longtemps basée sur un modèle de croissance visant à attirer des visiteurs élitistes et opulents considérés comme la catégorie la plus dépensière. Le tourisme luxueux avec toutes ses composantes (hôtellerie, restauration, transport, divertissement...) a été fortement encouragé dans certaines régions touristiques du Maroc à l'instar de celle de MTA. Avec l'adoption de la vision 2010 et celle de 2020, les données ont changé et le pays a opté pour une politique touristique de masse cherchant à augmenter le nombre de touristes sans prendre en compte ni la faiblesse de la capacité d'hébergement locale ni les répercussions néfastes d'une telle politique sur l'environnement et l'écosystème ni l'absence de compétences dans le domaine touristique.

Les pouvoirs publics ayant adopté cette politique touristique de masse devaient être conscients que la société civile exige, certes un tourisme bénéfique pour elle, qu'il soit soutenable, encadré et contrôlé, respectant la culture, la tradition et la nature de chaque région. Une telle exigence implique tout simplement, l'adoption d'une politique régionale et nationale d'aménagement touristique incluant la participation effective des citoyens aux côtés des aménageurs.

Cependant, les politiques d'aménagement du territoire adoptées depuis l'époque coloniale au niveau régional, inspirées du national, manquent de clarté, de visibilité et de cohérence et se caractérisent par l'exclusion de la société civile. Ces politiques, le plus souvent azimutes appartenant à plusieurs niveaux, se caractérisent par l'intervention de plusieurs acteurs publics et privés avec des intérêts divergents. Deux particularités essentielles sont à noter : leurs moyens et leurs compétences mis en place se recouvrent d'un côté, leurs interventions directes et indirectes restent omniprésentes et tentaculaires d'un autre côté.

Les politiques d'aménagement touristique<sup>1</sup> - partie intégrantes des politiques d'aménagement du territoire - ont démarré au Maroc avec le démarrage des projets touristiques notamment après la création du ministère du Tourisme en 1965. "Ces politiques" qui n'étaient que de simples orientations, émanaient en grande partie de l'Etat qui jouait les rôles de contrôleur, de protecteur, d'initiateur, d'incitateur, de programmeur, de promoteur et d'aménageur. Ces politiques étaient une entreprise complexe dont on pouvait choisir le moment et le lieu de réalisation sans toutefois déterminer les fins, fixer les objectifs et calculer les retombées<sup>2</sup>.

Une politique efficace d'aménagement touristique du territoire suppose, en revanche, une volonté ferme des pouvoirs publics à pouvoir innover avec une meilleure répartition des

---

<sup>1</sup> Ces politiques ne sont que de simples orientations qui manquent de réalisme et de professionnalisme. Dorénavant, l'emploi des vocables " politiques d'aménagement touristiques" dans ce chapitre ne serait qu'esthétique.

<sup>2</sup> Said BOUJROUF, « Tourisme et aménagement du territoire au Maroc : Quels agencements ? », Téoros, Vol24, N°1, printemps 2005, p13.

compétences et des activités sur l'espace, la mise en place d'une équité de leur intervention sur le territoire<sup>1</sup> et une rationalisation de leurs choix. Cette politique doit atteindre trois fins : le droit au tourisme pour tous les citoyens (nationaux et étrangers), le développement du tourisme au profit des destinations d'accueil et la nécessité de protéger le patrimoine de la région.

Les touristes transfèrent la centralité pour les territoires périphériques<sup>2</sup> par la recherche du confort et du bien être, leurs exigences doivent être prises en compte lors de l'élaboration des politiques d'aménagement par les autorités compétentes.

Pour mieux cerner la problématique de l'aménagement touristique au niveau de la région de MTA, on a orienté notre recherche sur la réalité de l'aménagement dans cette région avec un retour théorique nécessaire pour plus de compréhension (I), les acteurs influents de l'aménagement qui décident de cette politique (II) et la gestion de cette action territoriale ainsi que les problèmes juridiques dont elle est confrontée (III).

---

<sup>1</sup> Vincent VLES, Op.cit, p21.

<sup>2</sup> Equipe MIT, Tourisme 3 : La révolution durable, Belin, 2008, p239.

## **I. L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DANS LA REGION MTA ENTRE LA THEORIE ET LA PRATIQUE**

L'industrie touristique constitue la première activité dans la région de MTA avec des taux très avancés dans l'emploi, la production et la valeur ajoutée. La réussite du tourisme au niveau régional est due principalement à la politique nationale de promotion et d'investissement adoptée par les pouvoirs publics depuis l'indépendance.

Au niveau régional, les politiques touristiques initiées ne sortaient pas de l'ordinaire : encourager les investissements et développer les promotions. Cependant, avec l'augmentation de la population et la dégradation de l'espace et de l'environnement, une politique d'aménagement du territoire et du tourisme devient une nécessité.

L'aménagement touristique au niveau de la région de MTA qui est à prédominance investissements, souffre de carences en l'absence d'une politique en la matière et d'une volonté à aller de l'avant de la part du législateur et de l'aménageur et de s'engager dans une vraie politique d'aménagement.

### **1. Les généralités**

L'aménagement touristique est une action enfantée et développée par les pouvoirs publics en vue de dominer le temps et l'espace touristique dans un monde en crise et en conflits. Cette action stratégique est constituée d'un ensemble de réflexions futuristes sur le territoire en rapport avec l'activité touristique dominant les politiques touristiques en vigueur.

La région de MTA est une région parmi d'autres du royaume qui manque de visibilité dans sa politique d'aménagement touristique. Devant un vide législatif, les aménageurs régionaux se heurtent à la réalité et adoptent des stratégies à l'aveuglette cherchant à colmater les brèches.

#### **a. Les définitions**

Il s'avère utile dès le départ de présenter un certain nombre de définitions relatives à l'aménagement touristique du territoire, en vue de comprendre d'abord la signification de cette notion et de saisir, par la suite, le champ d'action des acteurs de l'aménagement au niveau de la région de MTA.

D'un point de vue étymologique, le mot « aménager » signifie disposer pour un usage déterminé<sup>1</sup> ou encore adapter, organiser et modifier d'une façon méthodologique. Le vocable « aménagement » quant à lui, a été employé pour la première fois en France au 17<sup>ème</sup> siècle à l'époque de Jean Baptiste COLBERT sous le règne de Louis XIV. A cette époque, l'aménagement s'intéressait à la transformation des espaces d'un point de vue paysagé. Le Décret du 25 Août 1861 en France concernait l'aménagement des bois des communes et d'établissements publics, ainsi que le paiement des frais de ces opérations<sup>2</sup>. La première définition de l'aménagement apparaît en 1863 qui va dans le même sens que le décret, signifiant l'action de régler les coupes d'une forêt ou le résultat de cette action<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de l'Académie française.

<sup>2</sup> CF, Administration générale de l'assistance publique Paris, Recueil des lois, ordonnances et décrets applicables à l'administration générale de l'assistance publique à Paris, Dupont, 01 Septembre 1887, 859p.

<sup>3</sup> Dictionnaire d'Emile Littré.



Par la suite, les définitions se sont succédées et le champ d'application de l'aménagement s'est élargi intégrant d'autres secteurs en l'occurrence, l'eau, le littoral, la montagne, la ville, le tourisme....

L'aménagement du territoire en général signifie l'action d'une collectivité déterminée sur son territoire et le résultat de cette action<sup>1</sup>. Lorsqu'on intègre le tourisme dans le champ d'analyse de l'aménagement, cela signifie l'action adoptée par la collectivité locale à l'égard de cette activité sur un territoire qui constitue sa compétence juridique.

L'aménagement touristique recouvre en effet, l'ensemble des actions créant les conditions favorables à une exploitation rationnelle de l'offre et de la demande touristiques en prenant en considération les destinations concurrentes, le point de vue de la population locale et les moyens de mise en œuvre<sup>2</sup>.

L'aménagement touristique suppose la mise en valeur d'un espace et sa dotation en équipements nécessaires. « Un équipement est une réalisation physique d'installations créées pour divers usages collectifs : en faveur du tourisme, des loisirs...on appelle donc équipement aussi bien une construction qu'un espace aménagé...Aménager, sur le plan touristique, suppose également de réussir l'intégration d'un ou plusieurs équipements à leur environnement, et pour ce faire de les accompagner de toute une série de mesures, non directement touristiques, mais utiles ou nécessaires à un meilleur fonctionnement de l'ensemble des équipements réalisés »<sup>3</sup>.

L'aménagement est la réalisation intégrée d'un ou de plusieurs équipements et de mesures physiques d'accompagnement extérieurs aux équipements proprement dits. Il y a alors concertation, coordination, synchronisation, en même temps que sont élaborées des dispositions connexes, non directement touristiques mais indispensables à un bon fonctionnement de tous les équipements réalisés<sup>4</sup>.

Toutes les définitions s'accordent à faire de l'aménagement touristique une politique de collectivité territoriale, faisant partie de la politique générale de l'aménagement du territoire.

## **b. Les objectifs de l'aménagement touristique**

L'aménagement touristique a pour objectif essentiel la valorisation au mieux des ressources touristiques d'un territoire déterminé<sup>5</sup> par l'élaboration de politiques et stratégies œuvrant dans ce sens. Il nécessite la coordination, la concertation et la collaboration entre les aménageurs opérant sur le même espace.

Les objectifs les plus importants des politiques et stratégies d'aménagement touristique au niveau national comme au niveau régional, consistent dans la réalisation du développement économique tout en luttant contre la pauvreté, la précarité et l'inégalité au niveau du territoire. Une politique d'un développement équilibré au sein de tout le territoire

---

<sup>1</sup> Roger BRUNET, Robert FERRAS et Hervé THERY, Les mots de la géographie : dictionnaire critique, Reclus, 1993, p29.

<sup>2</sup> Vincent VLES, Op.cit, p24.

<sup>3</sup> Catherine DREYFUS-SIGNOLES, L'espace touristique, Bréal, Avril 2002, p14.

<sup>4</sup> Jean-Michel DEWAILLY, Tourisme et aménagement en Europe du Nord, Masson, 1990, p154.

<sup>5</sup> Ibid.

s'avère utile pour atteindre cette fin. Des moyens d'action sont énumérés dans les chartes, communales, préfectorales et régionales qui déterminent la politique générale de la collectivité territoriale.

Cependant, il faut savoir que les politiques d'aménagement touristique et du territoire sont le plus souvent contradictoires à cause de leurs objectifs inconciliables<sup>1</sup>. Les aménageurs du territoire, publics et privés, eu égard à leurs intérêts divergents, se livrent à des guerres pour défendre leurs positions respectives, et parfois, au détriment de l'intérêt général de la destination. Les objectifs principaux se trouvent ainsi mis à l'écart de l'angle de vue des aménageurs, aveuglés par leur égoïsme personnel.

Au niveau de la région de MTA, les objectifs des orientations d'aménagement touristique ont été contrastés. Si l'investissement a atteint un niveau important et est parvenu à garder le même niveau malgré la crise économique actuelle, l'emploi des cadres lauréats des écoles et instituts publics touristiques marocains n'a pas suivi et les employeurs préfèrent de loin embaucher ceux issus d'écoles privées ou lauréats de l'étranger<sup>2</sup>. L'inadéquation entre les formations touristiques dispensées par les écoles du tourisme régionales et le marché du travail a bien influencé la politique d'aménagement. Le taux de chômage pour les cadres lauréats disposant de diplômes nationaux est resté quasi stable<sup>3</sup> et leur situation socioéconomique et celle de leur famille n'a pas connu de changements positifs.

Certes, la région a connu une certaine croissance dans ses indicateurs en relation avec les investissements et les BTP, mais cet effet de levier attendu n'a pas encore été atteint.

### **c. Comment se présente l'aménagement touristique dans la région de MTA ?**

La région de MTA est un territoire qui connaît beaucoup de transformations et de mutations sur le plan touristique avec des opportunités intéressantes. Cette région connaît l'intervention volontaire et involontaire de plusieurs acteurs aménageurs publics et privés avec des intérêts différents : les collectivités territoriales, le CRT, le CRI, l'ONMT, les entreprises de construction (Al Omrane, Addoha, Al Fadl...), la SMIT et les promoteurs particuliers...

Devant l'absence d'une loi qui régleme l'aménagement touristique au niveau régional et au niveau national à l'instar des autres pays, l'aménageur touristique public se réfère aux articles des chartes communales, préfectorales-provinciales et régionales et aux recommandations du Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire, lesquels confèrent aux collectivités territoriales les premiers rôles à jouer dans l'élaboration des politiques régionales d'aménagement touristique<sup>4</sup>. Cependant, la réalité reste très différente, les collectivités territoriales de la région de MTA qui devraient être ipso facto des collectivités touristiques, souffrent d'une mauvaise gestion de leur patrimoine, de conflits entre partis

---

<sup>1</sup> Pour plus de précisions à ce sujet, cf, Pierre MERLIN, Tourisme et Aménagement Touristique. Des Objectifs Inconciliables?, Documentation française, Octobre 2007, 216p.

<sup>2</sup> Une étude sur le terrain s'avérerait pertinente afin de mettre en exergue tous les problèmes auxquels sont confrontés les lauréats des écoles publiques du tourisme au Maroc.

<sup>3</sup> Certains lauréats se contentent de petits travaux dans le domaine du tourisme pour subvenir à leurs besoins dans l'attente de trouver mieux.

<sup>4</sup> En réalité, les chartes communales, préfectorales-provinciales et régionales n'ont pas donné une grande importance à l'aménagement territorial au Maroc, seul le Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire qui édicte quelques recommandations dans ce sens. On notera par la même occasion l'absence d'articles mentionnant les vocables « aménagement touristique ».

politiques et d'absence de compétences touristiques. La majorité de leur travail reste concentrée sur l'urbanisme et l'habitat dans une politique de lutte contre l'habitat insalubre et anarchique en collaboration avec les autorités locales.

"Les politiques" d'aménagement touristique au niveau de la région de MTA ne sont qu'hasardeuses, occasionnelles, voire même accidentelles, manquant de visibilité et de lucidité. Il s'agit de simples réalisations qui gravitent autour d'un projet touristique en création (routes, jardins, transports...). Les études pré-opérationnelles concernant le tourisme dans la région sont absentes des archives des collectivités territoriales principales aménageurs du point de vue théorique.

La ville d'Essaouira constitue l'exception dans le cadre de l'aménagement de la zone touristique de Mogador, confiée à la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), créée par les autorités marocaines pour adopter et réaliser ce genre d'aménagement. Cette société a changé un peu la vision de l'aménagement touristique au niveau national lui conférant un caractère réglementé.

De leur côté, les aménageurs privés sont concentrés sur le domaine de la construction et l'habitat vu les opportunités qu'il présente au niveau régional notamment à Marrakech, à Al Haouz et à Essaouira. Les autres opèrent dans le transport public et le traitement des ordures ménagères et des déchets assimilés dans le cadre de la gestion déléguée.

## **2. L'aménagement touristique régional vu d'un angle économique**

Dans les politiques d'aménagement du territoire en général, l'industrie du tourisme est toujours présentée comme une panacée aux problèmes dont souffre le territoire concernant principalement l'emploi, l'investissement et le développement économique.

Au niveau de la MTA, la politique de l'aménagement touristique régionale, ou si l'on ose dire, cette politique hasardeuse d'aménagement touristique, a été accidentellement bénéfique pour les investissements touristiques et les secteurs connexes (emploi, hébergement...).

Les investissements touristiques durant la période 2003-2007 ont fortement augmenté et les retombées économiques de l'aménagement touristique étaient très positives. Les indicateurs concernant l'emploi, l'hébergement et la fiscalité ont nettement progressé, la régression fut sentie à partir de l'année 2008 suite aux effets néfastes de la crise économique mondiale. Les investissements touristiques résistent jusqu'à présent.

### **a. Le poids économique de l'aménagement touristique dans la région de MTA**

Outre les activités commerciales générées par le grand circuit économique issu de l'industrie touristique au niveau de la région de MTA, les investissements touristiques, produits de l'aménagement touristique régional par excellence - le seul secteur qui est efficacement aménagé -, constituent une grande importance en nombres et en chiffres et viennent en tête du peloton des activités génératrices des revenus, garantissant par conséquent un développement extraordinaire des secteurs de l'immobilier, de construction et de l'équipement.

Le montant total des investissements touristiques réalisés dans la région de MTA pour la période 2003-2007 a atteint 112 milliards de dirhams (soit 71% du montant total des investissements) et le reste a été réparti entre le secteur des bâtiments et travaux publics (43 milliards de dirhams) et le secteur des services (2 milliards de dirhams)<sup>1</sup>.

Le nombre de projets réalisés pour cette période a atteint 1597 projets dans les différents secteurs d'activité de la région dont 913 concernent uniquement le secteur du tourisme<sup>2</sup>.

Par secteur d'activité, le tourisme (hébergement) et l'immobilier restent les premières activités en vogue dans la région de MTA et contribuent à 80% du développement économique de la région. Le reste est partagé entre les voyagistes, les restaurants, les cafés et les équipements.

#### **b. Les retombées économiques de l'aménagement touristique sur la région de MTA**

La détermination avec exactitude des retombées économiques en chiffres de l'aménagement touristique sur la région de MTA reste une opération très difficile eu égard à l'absence de statistiques fiables et d'enquêtes pointues dans ce cadre. Les chiffres obtenus concernent l'emploi et l'hébergement.

Entre 2003 et 2007, 92179 postes d'emploi, dont 75928 en tourisme et 7718 en BTP ont été créés dans la région de MTA<sup>3</sup> pour subvenir aux besoins de ces deux secteurs fortement en expansion.

Selon une étude<sup>4</sup> rendue public au mois de mai 2008 par l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), la région de MTA devait avoir besoin de 21000 postes d'emploi dans le tourisme et les BTP pour l'année 2009. Le besoin du secteur touristique à lui seul est de 11996 emplois<sup>5</sup>. Cependant, avec la crise économique mondiale qui a eu des effets sur le tourisme notamment à Marrakech, l'offre d'emploi a bien reculé au niveau régional et les promoteurs ont été amenés à réduire leurs dépenses.

Pour la même période, l'augmentation des arrivées de 13,5% et des nuitées de 16% dans l'hébergement<sup>6</sup> au niveau de cette région a engendré une augmentation importante des recettes touristiques, en recul depuis la mi-2008 suite à la crise économique mondiale.

Les retombées économiques ont été ressenties également dans l'augmentation des recettes fiscales de la direction régionale des impôts, dues à l'augmentation des recettes de la TVA, la TPI et l'IS.

---

<sup>1</sup> Centre Régional d'Investissement.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle.

<sup>4</sup> Cette étude a concerné 500 entreprises implantées dans la région de MTA dont 300 entreprises touristiques et 200 autres exerçant dans le secteur des BTP.

<sup>5</sup> ANAPEC.

<sup>6</sup> Ministère du tourisme et de l'artisanat.

### **c. L'aménagement touristique régional en temps de crise**

La crise économique mondiale actuelle s'est répercutée négativement sur le tourisme régional. Les touristes et les visiteurs (agents économiques), ont été astreints de rationaliser leur budget, réduire leurs dépenses de loisirs et thésauriser en vue de pallier les imprévus. Outre, la récession enregistrée dans la branche de l'hébergement influencée par la diminution des séjours et des recettes au niveau de la région de MTA, le marasme a touché aussi les autres branches du secteur touristique en l'occurrence les voyagistes, les transporteurs, les guides, les bazaristes...qui ont également enregistré une large altération dans leurs recettes.

En dépit de la crise qui plane sur la région, les investissements touristiques notamment hôteliers et autres formes d'hébergement, fruit des orientations d'aménagement touristique, bien au contraire, continuent de croître démentant tous les pronostics. Le rythme en capacité d'hébergement continue sa progression au niveau de la région qui dispose à la fin de 2008 de 47716 lits classés<sup>1</sup>. Cependant, il faut noter que cette progression n'est que temporaire, et il est fort probable avec le prolongement de la crise économique<sup>2</sup> que les investissements touristiques chutent en l'absence d'une vraie politique d'aménagement ayant des objectifs bien précis dans le court et le moyen terme.

En temps de crise, les aménageurs touristiques régionaux doivent continuellement innover pour faire évoluer la région sur le plan touristique et insuffler une nouvelle vision de l'aménagement. Une politique d'aménagement touristique cohérente et efficace doit être mise en application, orientée notamment vers l'encouragement des investissements touristiques, le développement de l'infrastructure accompagnatrice et la création de l'emploi.

### **3. Les enjeux de l'aménagement touristique dans la région de MTA**

La particularité de l'aménagement touristique prend en considération le legs du passé, les contraintes du présent et les exigences du futur<sup>3</sup>, ce qui rend la tâche très difficile pour les aménageurs territoriaux qui exercent de concert dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP).

Les aménageurs de la région de MTA doivent concilier entre toute une kyrielle d'enjeux : l'économique, le social, le politique, le juridique, le spatial et l'environnemental. Ces enjeux sont tellement contradictoires et conflictuels que les décideurs-aménageurs se trouvent déphasés de la vraie réalité et perdus dans des orientations adoptées in extremis, visant à colmater les brèches.

#### **a. Les enjeux socio-économiques**

Les aménageurs touristiques de la région de MTA se trouvent confronter à des enjeux socio-économiques d'ampleur : assurer le développement de l'activité économique et partant la croissance économique de la région, maintenir les investissements touristiques dans un

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Dans un article intitulé « Du danger de croire que la crise économique est finie », publié le 15.06.2009 sur les colonnes du quotidien français "le monde", l'économiste Daniel COHEN estime qu'il faut attendre le dernier trimestre de 2010 pour sortir de la crise économique et pour que la croissance redevienne normale.

<sup>3</sup> František PRIKRYL, Aménagement touristique du territoire, (Centre des Etudes du tourisme), série C, N°15, Aix-en-Provence, 1971, p3.

niveau satisfaisant et équilibré, tout en garantissant l'emploi et la prospérité pour la population régionale.

L'aménagement touristique est le fruit d'interventions d'acteurs privés, mais principalement publics sur le territoire régional et ses activités. La théorie économique notamment keynésienne qui prône l'intervention comme moyen efficace pour agir sur l'économie, explique que les investissements en général ont un effet multiplicateur sur les revenus, l'emploi et l'activité économique et restent un moyen efficient pour sortir du marasme. Bien que cette théorie a été contestée par les économistes libéraux, elle a fait preuve d'un grand dynamisme et réussite durant les trente glorieuses qui ont suivies la crise économique de 1929 et reste jusqu'à ce jour une référence par excellence pour les néo-keynésiens.

Le maintien d'un niveau aussi élevé d'investissements touristiques en période de crise au niveau de la région de MTA, constitue un défi pour les aménageurs régionaux qui doivent déployer plus d'effort en matière de politique touristique et d'aménagement. Ces derniers qui manquent d'une vraie stratégie d'aménagement touristique, tablent sur l'image de marque de Marrakech chef lieu de la région et sur la zone off-shore de la nouvelle ville de Tamansourt, en vue d'attirer le maximum d'investissements, ou au moins, maintenir le cap au même diapason, objectif atteint jusqu'à présent.

Le désengagement de l'Etat de l'activité économique a mis les aménageurs régionaux dans une situation délicate, notamment en matière de création d'emploi enjeu majeur pour chaque région économique. Le droit au travail qui est garanti par la constitution marocaine est devenu la pièce maîtresse de toutes les politiques régionales. Au niveau de la région de MTA, le tourisme avec toutes ses branches, constitue le premier employeur de la main d'œuvre et le garant principal de l'emploi, suivi de loin du secteur des BTP. Cependant, il est important de noter que le taux d'embauche parmi les lauréats des instituts privés nationaux du tourisme et ceux ayant un diplôme étranger, dépasse de loin le taux d'embauche des lauréats des écoles publiques nationales.

Les aménageurs régionaux se trouvent ainsi devant un cercle vicieux, l'emploi ne peut être assuré essentiellement que par le tourisme, le tourisme ne peut être efficace que grâce aux investissements et les investissements ne peuvent être réalisés sans une politique d'aménagement efficace.

## **b. Les enjeux politico-juridiques**

Les politiques d'aménagement touristique doivent prendre en compte les particularités de chaque localité de l'ensemble du territoire régional et chercher l'intérêt général de la région. Ces politiques qui doivent émaner d'acteurs-aménageurs en parfaite harmonie et synchronisation, sont dépourvues du sens de responsabilité et du professionnalisme. La présence sur le territoire de la région de MTA de multiples acteurs sous plusieurs étiquettes politiques et l'absence de lois réglementant l'aménagement touristique, constituent les enjeux politico-juridiques les plus éminents pour le moment.

Les aménageurs régionaux avec toutes leurs tendances politiques confondues, qu'ils soient élus ou non, sont confrontés à de sérieux enjeux politiques quant aux choix des lieux prioritaires à aménager, les montants destinés à l'aménagement d'un lieu par rapport à l'autre et à la manière dont ils doivent appréhender l'aménagement. Le plus souvent, ils se satisfont

les uns les autres au détriment de l'intérêt général. Au lieu de laisser de côté leurs différents idéologique et politique et chercher le bien être des citoyens, ils entament des compagnes prématurées en vue de préparer les terreaux pour une éventuelle participation aux élections communales ou parlementaires. L'absence d'une politique de débat entre les aménageurs crée les conflits d'intérêts.

Cette anarchie dans la prise de décisions en matière d'aménagement est accentuée par l'absence d'une loi juridique sur l'aménagement touristique du territoire. Les orientations sur le tourisme et l'aménagement touristique sont prises pêle-mêle selon la conjoncture et n'engagent en rien la responsabilité des aménageurs notamment publics. Les chartes communales, préfectorale-provinciales et régionales qui réglementent le travail des collectivités territoriales et des élus, ne mentionnent que rarement le vocable "tourisme" et ne contiennent aucune instruction quant à l'aménagement touristique.

### **c. Les enjeux spatiaux et environnementaux**

Les politiques d'aménagement adoptées dans la région de MTA sont amenées à faire face à des enjeux aussi importants que ceux cités supra. L'espace régional, composé de provinces et préfectures avec leurs problèmes de l'environnement et de l'écologie, contraint les aménageurs à agir différemment d'un lieu à un autre, avec précaution, tact et doigté. Ces derniers doivent prendre en considérations les contraintes relatives à chaque territoire et d'anticiper les changements futurs.

Les aménageurs du tourisme régional doivent assurer un équilibre dans leur politique d'aménagement entre toutes les préfectures et les provinces de la région. Cependant, jusqu'à présent, l'importance est accordée à Marrakech et à Essaouira au détriment des autres provinces. La réalisation d'un équilibre spatial entre les différentes localités composant le territoire régional nécessite l'élaboration d'une politique d'aménagement intégrant tous les aménageurs éparpillés sur tout le territoire.

Les politiques d'aménagement dans la région de MTA manquent de réalisme vis-à-vis de la nature et l'écologie malgré l'existence d'une loi nationale relative à la protection et la mise en valeur de l'environnement<sup>1</sup> qui stipule que « La planification et l'aménagement des établissements humains entrent dans le cadre des plans et documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme assurant une organisation harmonieuse des terrains dans le respect des conditions d'existence et de bien-être de leurs habitants »<sup>2</sup>. Par protection de l'environnement on entend la préservation et l'amélioration des constituants de l'environnement, la prévention de leur dégradation, de leur pollution ou la réduction de cette pollution<sup>3</sup>.

Le phénomène de l'environnement risque de condamner le territoire régional en l'absence d'une politique démographique efficace.

---

<sup>1</sup> Loi n°11-03 promulguée par le dahir n°1-03-59 du 12 mai 2003.

<sup>2</sup> Ibid, article 4, p4.

<sup>3</sup> Ibid, article 3, p2.

## **II. LES ACTEURS DE L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE AU NIVEAU DE LA REGION DE MTA**

Les acteurs de l'aménagement touristique au niveau de la région de MTA constituent les premiers intervenants dans cette action. Ils élaborent la politique touristique de la région et celle de l'aménagement du territoire, ils jouent un rôle important dans l'observation du marché touristique et l'anticipation de sa demande et ils développent l'offre touristique régionale.

Ces acteurs peuvent être divisés en acteurs techniques régionaux, en acteurs nationaux qui interviennent dans la politique touristique régionale et en acteurs publics locaux qui constituent les premiers intervenants dans l'aménagement touristique régional.

### **1. Les acteurs techniques régionaux**

Il s'agit d'acteurs principaux qui influencent directement ou indirectement la politique du tourisme et de l'aménagement touristique au niveau régional. On distingue le CRT, le CRI et la FNT.

#### **a. Le Centre Régional du Tourisme (CRT)**

Le Centre Régional du Tourisme de Marrakech (CRT) avec sa nouvelle appellation a été créé le 04 Octobre 2002 dans le but de développer l'activité touristique au niveau de la région de MTA et d'accompagner la mise en œuvre de « la vision 2010 » adoptée par le Maroc. Cette entité touristique dont les racines remontent en 1982 sous la dénomination « l'Association Provinciale des Opérateurs du Tourisme de Marrakech » (APOTM) et en 1997 sous l'appellation « Groupement Régional d'Intérêt touristique » (GRIT) a pour objectifs essentiels<sup>1</sup> :

- Développer l'industrie du tourisme dans le cadre de l'économie régionale ;
- Consolider une vision régionale du Tourisme et mettre en place un Plan de Développement Régional ;
- Donner aux professionnels du tourisme tous avis consultatifs sur l'animation touristique et les nouveaux investissements en collaboration avec le Centre Régional d'Investissements (CRI) ;
- Recueillir des renseignements et effectuer des enquêtes et des statistiques en rapport avec le tourisme ;
- Elaborer des stratégies de promotion pour la région et effectuer des publicités au profit des produits touristiques offerts par la région ;
- Promouvoir la région et en assurer sa meilleure communication sur le plan national et international par une politique d'image soutenue ;

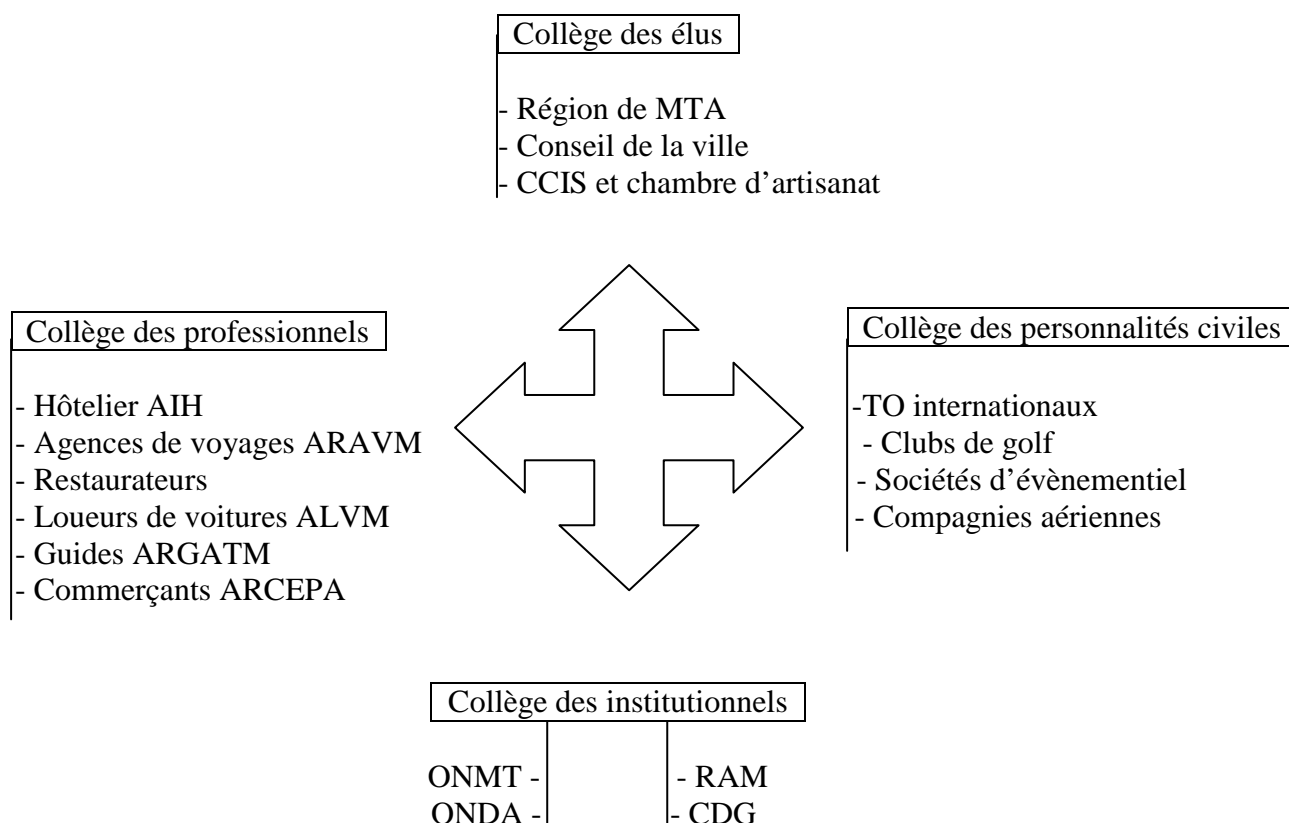
---

<sup>1</sup> Ministère du tourisme et de l'artisanat.



- Soutenir le Tour Operating classique et consolider de nouveaux créneaux plus rémunérateurs ;
- Œuvrer pour le positionnement de la région et de son arrière pays ;
- Développer l'axe stratégique Marrakech – Essaouira en offrant un produit touristique « duo » conjuguant le culturel et le balnéaire ;
- Développer le tourisme rural dans les provinces de Chichaoua, Al Haouz et El Kalaâ des Sraghnas qui disposent de potentialités et ressources humaines, naturelles et culturelles, notamment en encourageant l'investissement touristique et en sensibilisant les élus et les professionnels sur la nécessité de mettre en place des Conseils Provinciaux du Tourisme (CPT) à l'instar du CPT Al Haouz ;
- Favoriser les activités de ses membres.

Le CRT de Marrakech, ville chef lieu de la région, est composé des membres d'honneur présidés par le Wali, des membres de bureau présidés par le président du CRT et d'un comité exécutif composé de quatre collèges<sup>1</sup> :



**Figure II. 1 Les composantes du CRT**

<sup>1</sup> CRT de Marrakech.

## **b. Le Centre Régional d'Investissements (CRI)**

Il constitue un acteur touristique de calibre dans la grille régionale. Placé sous l'autorité du Wali de Marrakech-Tensift-Al Haouz, le CRI a pour missions essentielles l'unicité de l'interlocuteur, la simplification des procédures d'investissements et le développement et la promotion de l'investissement au niveau de la région de MTA notamment immobiliers et touristiques.

Grosso modo, le CRI contribue efficacement à l'encouragement et au développement des investissements dans la région. Cette mission essentielle lui permet de travailler en étroite collaboration avec les instances touristiques régionales spécialisées dans le tourisme. Son rôle reste primordial, et ce par<sup>1</sup>:

- Ses aides à la création des entreprises (procuration des informations et accomplissement des formalités) ;
- Ses aides aux investisseurs locaux et étrangers (procuration des informations utiles pour l'investissement régional, étude des demandes d'autorisation administratives, réglage des problèmes entre les investisseurs et les administrations) ;
- La simplification des procédures relatives aux investissements,
- La protection des investissements existants ;
- La promotion des investissements par l'élaboration d'actions concrètes en vue d'améliorer l'attractivité de la région.

## **c. La Fédération Nationale du Tourisme (FNT)**

La fédération Nationale du Tourisme (FNT) a été créée le 15 Septembre 1995 dans le but de renforcer les structures des différentes professions relatives à l'industrie touristique afin d'atteindre plus d'efficacité et de participation aussi bien au niveau régional que national et de veiller à la cohérence des professions du tourisme, à la promotion et à la sauvegarde de leurs images de marques et de leurs valeurs. Par son rôle de coordinatrice nationale, la FNT est parvenue à fédérer les métiers et les régions du tourisme et de créer un climat propice d'un travail harmonieux.

La FNT cherche en général à atteindre les objectifs suivants<sup>2</sup> :

- Mettre en place une politique touristique efficace ;
- Valoriser l'image de marque du secteur du tourisme ;
- Représenter les entreprises opérant dans le tourisme au niveau national et international et défendre leurs intérêts ;
- Encourager les partenariats internationaux ;

---

<sup>1</sup> Ministère du tourisme et de l'artisanat.

<sup>2</sup> Fédération Nationale du Tourisme.

- Assister techniquement toutes les entreprises touristiques membres de la fédération ;
- ...

Pour atteindre ces objectifs globaux, cinq commissions ont été créées selon le plan d'action élaboré par la FNT dont chacune dispose de ses propres objectifs. Il s'agit de la commission financière et industrielle, la commission de promotion et communication, la commission de formation et ressources humaines, la commission institutionnelle et la commission du tourisme durable.

La FNT comprend quatre instances qui gèrent ses activités : un conseil d'administration, un bureau exécutif, des commissions permanentes et un bureau permanent. Outre ces instances, elle se compose de 90 membres adhérents actifs constitués par: la fédération nationale des Agences de Voyages Marocaines (FNAVEM), la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH), la Fédération Nationale des Transporteurs Touristiques Terrestres (FNTTT), la Fédération Nationale des Restaurateurs (FNR), l'Association Nationale des Loueurs de Voitures Sans Chauffeurs (ALASCAM) et la Fédération Nationale des Accompagnateurs et Guides du Tourisme et de Montagne (FNAGAM)<sup>1</sup>

## **2. Les instances touristiques nationales**

Les instances touristiques nationales marocaines chapeautées par le ministère du tourisme et de l'artisanat, par le droit que leur confère la loi, peuvent intervenir directement ou indirectement dans l'activité touristique régionale et procéder à des financements, des enquêtes et des propositions. Bien qu'elles ne soient pas professionnellement engagées dans l'activité touristique régionale, leur rôle reste cependant primordial.

### **a. L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT)**

L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) a été créé au départ en 1918 à l'époque du protectorat français sous le nom de l'Office Chérifien du Tourisme et avait une mission globale du développement du tourisme. Le Dahir portant loi du 12 Avril 1976 a donné à l'Office son caractère d'Etablissement Public Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière sous la tutelle administrative du Ministre du Tourisme et de l'artisanat.

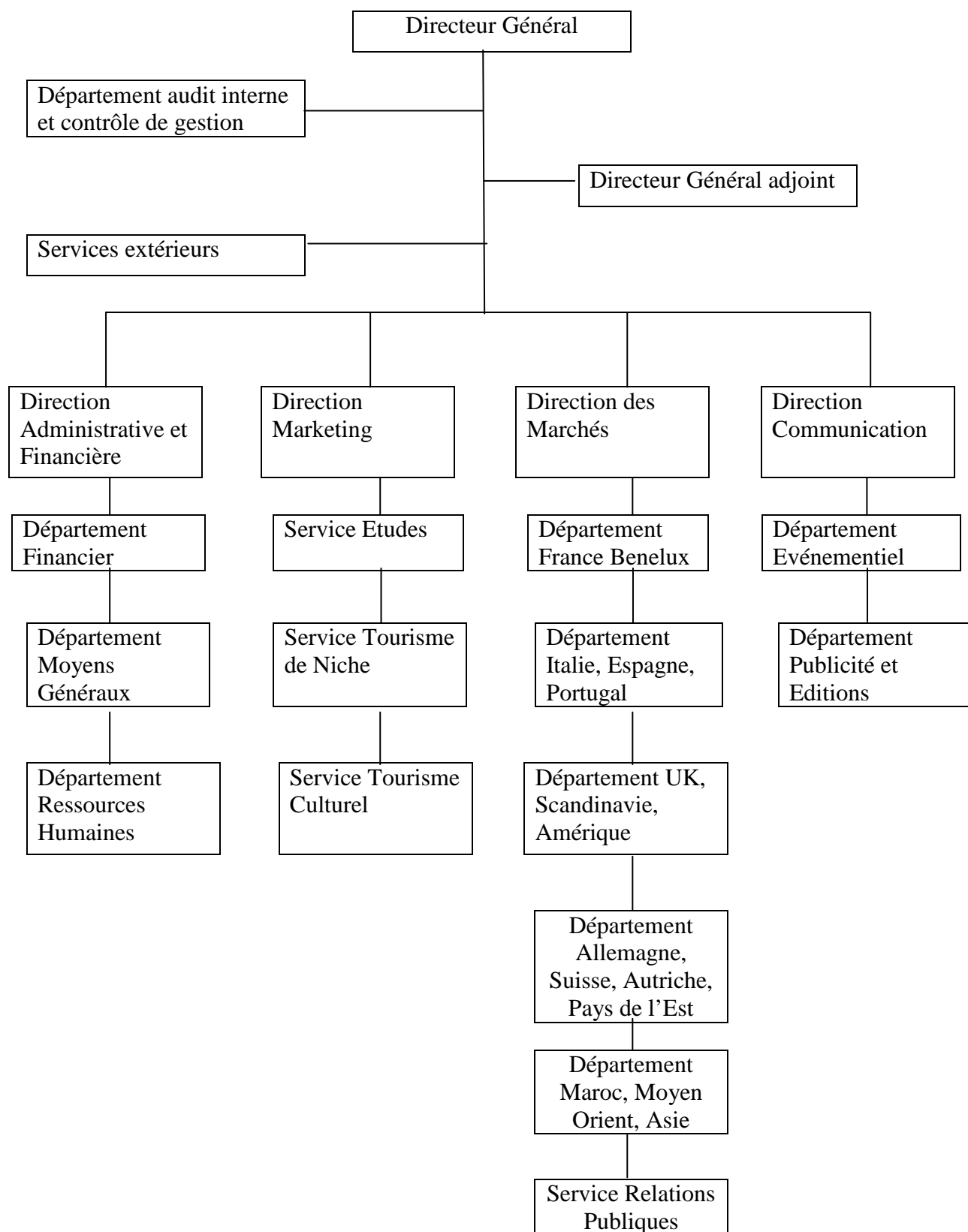
L'ONMT est géré par un directeur général et administré par un conseil d'administration. Il comprend quatre directions : direction administrative et financière, direction marketing, direction des marchés et direction de communication.

Il a pour mission principale la promotion et la commercialisation des produits touristiques du Maroc à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Il dote les CRT des frais nécessaires pour la promotion des produits touristiques offerts par leur région. Cependant, les professionnels du tourisme lui reprochent l'absence de concertation et de régionalisation de la promotion ce qui engourdit la manœuvre des CRT.

L'ONMT peut être présenté selon l'organigramme suivant :

---

<sup>1</sup> La Fédération Nationale du Tourisme.



**Figure II. 2 Organigramme de l'ONMT<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> L'office National Marocain du Tourisme.

## **b. La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)**

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) a été créée au travers la loi 10-07, du regroupement de trois anciennes structures publiques relevant du ministère du Tourisme et de l'Artisanat, en l'occurrence, la Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir (SONABA), la Société Nationale d'Aménagement de la Baie de Tanger (SNABT) et la Direction des Aménagements et des Investissements (DAI).

La SMIT émane de la nécessité de l'Etat de faire émerger un acteur public chargé de la construction du produit touristique au niveau national et régional. Elle a pour missions essentielles<sup>1</sup> :

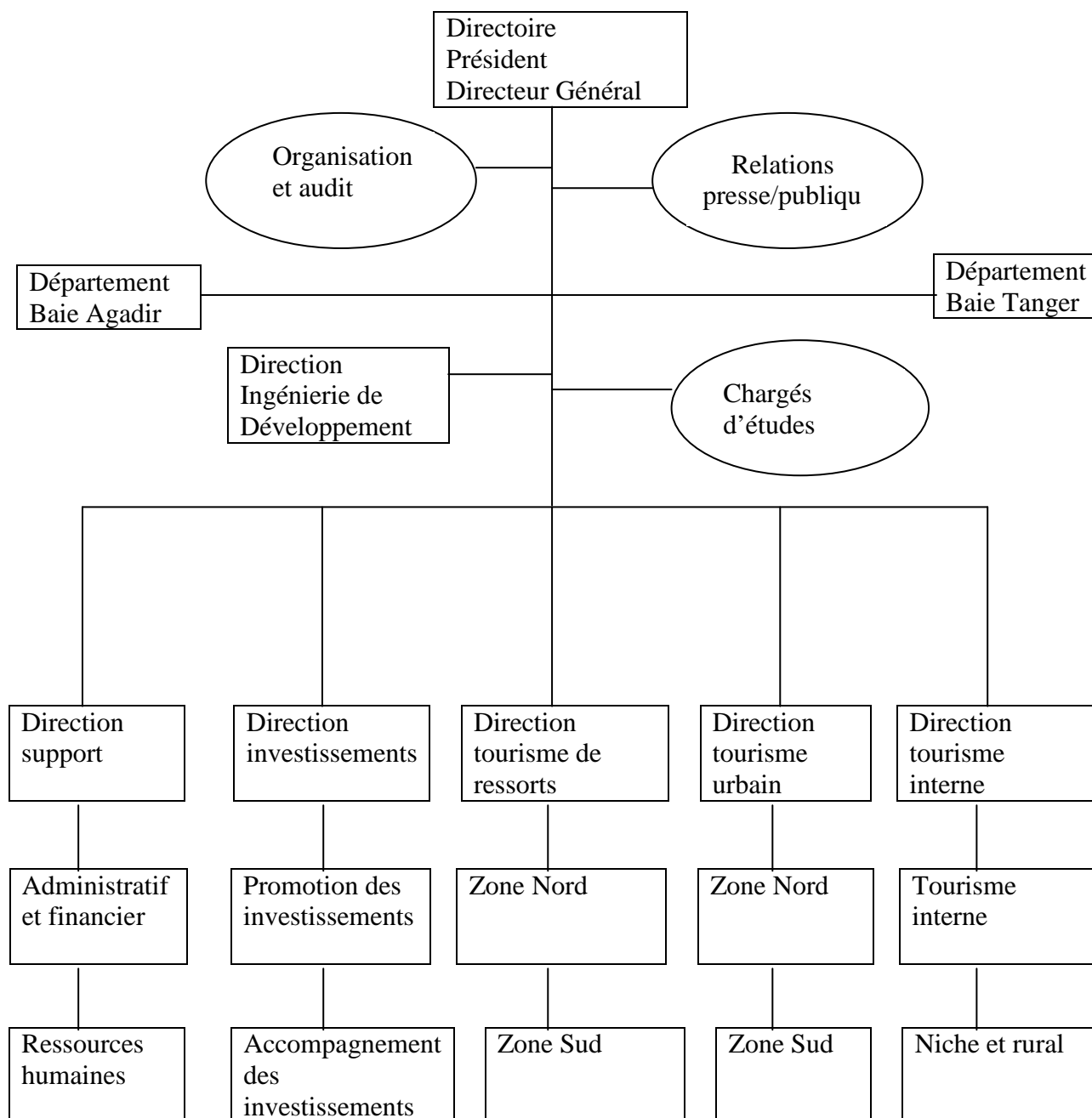
- La réalisation d'études pour la mise en œuvre de la stratégie de développement du tourisme arrêtée par les pouvoirs publics ;
- L'étude de marché pour la définition des différentes gammes de produits touristiques ;
- L'étude préalable pour l'identification de zones touristiques ainsi que l'étude relative à l'apurement de l'assiette foncière des zones touristiques et celle concernant l'élaboration et la réalisation des plans d'aménagement des zones touristiques.

Bien que la SMIT siège à Rabat, Tanger et Agadir, son action s'étend sur l'ensemble du territoire national avec toutes ses régions dont celle de MTA et son intervention dans l'aménagement touristique est très significative (plan Azur, plan Mada'in...).

L'organigramme de la SMIT se présente comme suit :

---

<sup>1</sup> Site de la SMIT.



**Figure II. 1 Organigramme de la SMIT<sup>1</sup>**

### **c. L'observatoire national du tourisme (ONT)**

Partant du principe que le Maroc doit disposer, à l'instar des autres pays à vocation touristique, d'un organisme neutre et crédible qui sera chargé de la collecte, du traitement et de la publication de toutes les informations utiles sur le secteur touristique, l'analyse de l'activité touristique, sa conjoncture nationale et internationale, l'évaluation de la compétitivité de la destination et l'élaboration des normes en matière de coûts

<sup>1</sup> Ibid.

d'investissement et d'exploitation, est née l'idée de la création de l'Observatoire National du Tourisme (ONT)<sup>1</sup>.

La naissance de l'ONT a été annoncée le 13 Janvier 2005 à Ouarzazate, date à laquelle s'est tenue la réunion de l'Assemblée Générale constitutive qui a adopté ses statuts et désigné ses membres. La création de l'ONT vient en application des dispositions de l'article 26 de l'Accord Cadre et de l'article 49 de son Accord d'Application, signés entre le Gouvernement et la Fédération Nationale du Tourisme les 10 janvier et 29 octobre 2001.

L'ONT est présidé par un président désigné par le conseil d'administration sur proposition de la Fédération Nationale du Tourisme. Le conseil de son administration est composé de 16 membres dont 6 proposés par l'administration du tourisme et 10 par la FNT. Le Conseil d'Administration désigne parmi ses membres un bureau comprenant : le Président de l'Observatoire National du Tourisme, un Vice-président, un Secrétaire Général, un Secrétaire Général suppléant, un Trésorier et un Trésorier suppléant.

L'ONT a pour rôle essentiel l'analyse de l'économie touristique nationale par la collecte, le traitement et la publication des informations fiables relatives au tourisme ainsi que la réalisation d'enquêtes sur le terrain, de statistiques et la contribution à la promotion du développement touristique national. Par ce rôle multiple, l'ONT implique plusieurs acteurs : les professionnels du tourisme, les investisseurs et l'Etat.

L'ONT remplit toute une panoplie de missions spécifiques conformément aux dispositions des articles 4 et 5 de son statut : missions d'information, de communication, de veille stratégique, de veille concurrentielle, de veille économique...<sup>2</sup>

### **3. Les acteurs publics locaux**

L'intervention des collectivités locales marocaines dans l'aménagement du territoire est un phénomène ancien. Elles ont été associées par l'Etat à la conduite de certaines politiques d'aménagement sous sa tutelle et sa responsabilité. Au niveau de la région de MTA, les collectivités participent différemment à l'aménagement et au développement économique et social de leur territoire. Elles mettent en œuvre des politiques touristiques conformément aux directives des chartes des collectivités. L'importance est accordée à d'autres secteurs de l'aménagement dont notamment le transport urbain, l'assainissement et l'habitat économique.

Si les acteurs publics régionaux avec toutes leurs différentes étiquettes politiques ont compris les mastodontes bénéfices que leurs collectivités pourraient tirer d'une fréquentation touristique importante de leurs territoires respectifs, ils laisseront de côté leurs différents et se pencheront sur l'élaboration d'une stratégie d'aménagement touristique en parfaite synergie et collaboration.

Les possibilités et les potentialités qui sont entre les mains des décideurs régionaux de la région de MTA pour assurer un développement touristique efficace, reposent d'abord sur l'analyse des éléments juridiques nationaux relatifs à l'aménagement touristique et ensuite sur

---

<sup>1</sup> L'Observatoire National du Tourisme.

<sup>2</sup> Statuts de l'ONT, p7.

l'élaboration d'une politique touristique prometteuse en parfaite coordination avec le secteur privé.

#### **a. Les communes touristiques**

Les communes sont des collectivités territoriales de droit public, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, scindées en communes urbaines, rurales et en mairies comme c'est le cas de Marrakech. Les affaires de la commune sont gérées par un conseil communal élu, composé de membres de bureau dirigés par un président. Ledit conseil, exerce des compétences propres et d'autres qui lui sont transférées par l'Etat.

Le conseil communal participe dans la politique locale d'aménagement du territoire. Il « examine et vote un projet de plan de développement communal, préparé par le président du conseil communal...A cet effet, il prend toutes mesures de nature à contribuer à la valorisation de son potentiel économique notamment agricole, industriel, artisanal, touristique ou de services, il engage les actions nécessaires à la promotion et à l'encouragement des investissements privés, notamment la réalisation des infrastructures et des équipements, l'implantation de zones d'activités économiques... »<sup>1</sup>.

Le conseil communal veille, conformément à l'article 38 de ladite charte, « au respect des options et des prescriptions des schémas-directeurs d'aménagement urbain, des plans d'aménagement et de développement et de tous autres documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme »<sup>2</sup>.

Les deux articles, 36 et 38 de la charte communale de 2003 donnent plus de prérogatives au conseil communal dans la politique d'aménagement du territoire.

#### **b. Les collectivités préfectorales et provinciales**

Les préfectures et les provinces sont des collectivités locales, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dont les affaires sont gérées par un conseil élu présidé par un président. Le Wali ou le Gouverneur de la préfecture ou de la province assure l'exécution de leurs délibérations conformément aux conditions fixées par la loi.

Le conseil préfectoral ou provincial dispose des moyens logistiques, financiers, administratifs et institutionnels pour s'acquitter convenablement de ses responsabilités allant au même rythme de la construction démocratique au développement socioéconomique. Il règle par ses délibérations les affaires de la collectivité. Il décide des mesures à prendre afin d'assurer son développement économique, social et culturel.

Le conseil préfectoral de Marrakech et les conseils provinciaux d'Essaouira, de Chichaoua, d'Al Haouz et d'El Kalaâ des Sraghna sont des acteurs participatifs dans la politique de l'aménagement du territoire au niveau la région de MTA. Conformément à l'article 36 de la charte communale de 2002 et dans « les limites du ressort territorial de la préfecture ou de la province, le conseil préfectoral ou provincial...arrête et vote les programmes d'équipement, de développement et de mise en valeur, engage les actions nécessaires à la promotion des investissements notamment la réalisation ou la participation à l'aménagement, l'équipement ou la promotion de zones d'activités économiques...il

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-08-153 relatif à la Charte communale du 18 Février 2009, portant promulgation de la loi n° 17 -08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale, telle que modifiée et complétée, article 36.

<sup>2</sup> Ibid, Article 38.



contribue à la réalisation du programme d'habitat ou de restructuration de l'urbanisme et de l'habitat précaire dans les milieux urbain et rural, il contribue à la préservation, la réhabilitation et la valorisation des sites naturels et du patrimoine historique, culturel et artistique... »<sup>1</sup>.

Selon l'article 38 de ladite charte<sup>2</sup>, le conseil préfectoral ou provincial peut être consulté sur les politiques et les plans d'aménagement du territoire et d'urbanisme et sur leurs instruments, proposés par l'Etat ou par la région.

Le conseil préfectoral ou provincial peut être initiateur des politiques d'aménagement du territoire comme il peut être consulté dans ce cadre. Cependant, on peut remarquer l'absence dans la charte communale de 2002 d'articles relatifs à l'aménagement touristique proprement dit. L'initiative peut émaner implicitement par ce conseil notamment dans l'équipement en infrastructure des établissements touristiques (routes, jardins, parcs de loisirs, parking...).

### **c. L'organisation régionale et l'aménagement territorial**

La région est une collectivité locale dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière<sup>3</sup> qui a pour mission essentielle la contribution au développement économique, social et culturel de la collectivité régionale. Les affaires de la région sont gérées par un conseil élu pour une durée de six ans<sup>4</sup> présidé par un président.

Le conseil régional exerce plusieurs attributions : « il élabore le plan de développement économique et social de la région, le schéma régional d'aménagement du territoire...il engage les actions nécessaires à la promotion des investissements privés et encourage la réalisation de ces investissements, notamment par l'implantation et l'organisation de zones industrielles et zones d'activités économiques »<sup>5</sup>.

La région de MTA intervient dans la politique d'aménagement du territoire à travers : l'élaboration de son plan régional fixant ses priorités économiques, sociales et culturelles, les signatures de contrats de plan avec l'Etat et la coopération inter-régionale et la définition d'un schéma régional d'aménagement et de développement du territoire fixant les grandes orientations.

## **III. LA GESTION DE L'AMENAGEMENT TOURISTIQUE REGIONAL**

La politique de l'aménagement du territoire au Maroc se conçoit comme une méthode globale<sup>6</sup> dans sa conception et publique dans son appréhension. Elle se caractérise par sa centralisation effective, et tous les organismes qui y participent ont un caractère central. Face à un Etat dépourvu d'une stratégie claire et bien définie et un secteur privé défaillant et peu solide, l'aménagement de territoire ne peut être que victime d'un tel dysfonctionnement.

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-02-269 relatif à la Charte provinciale du 03 Octobre 2002, article 36.

<sup>2</sup> Ibid, article 38.

<sup>3</sup> La constitution du royaume du Maroc, article 100.

<sup>4</sup> Dahir n° 1-03-308 relatif à la Charte régionale du 31 Décembre 2003, article 1.

<sup>5</sup> Ibid, article 7.

<sup>6</sup> Abdelghani ABOUHANI, « Pouvoir communal et gestion territoriale », in : Ali SEDJARI (direction), La revanche des territoires, L'Harmattan-GRET, 1997, p198.

La division depuis l'ère du protectorat entre le Maroc utile (l'axe El Jadida-Kenitra) et le Maroc inutile (le reste du pays), a bien consolidé cette idée de marginalisation et de désintérêt pour certaines régions du royaume, considérées comme dépourvues d'histoire, de tradition et de patrimoine ; ce qui a eu une influence négative sur les politiques d'aménagement du territoire.

Ce constat négatif a bien évidemment influencé les politiques de l'aménagement touristique qui sont intimement liées aux politiques globales de l'aménagement du territoire, qui restent, elles aussi, globales et centrales dans leur vision. Ce fait a été accentué par la limitation des attributions confiées par l'Etat aux collectivités locales en matière de tourisme.

La création du Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire<sup>1</sup> et la commission interministérielle permanente de l'aménagement du territoire en 2001, ainsi que l'élaboration de la Charte Nationale de l'Aménagement du Territoire et de développement durable en 2005, ont donné vie à la politique de l'aménagement du territoire au Maroc. Cependant, les recommandations de ce Conseil Supérieur en question<sup>2</sup> concernant principalement la création des commissions régionales de l'aménagement et d'un centre national, sont restées infructueuses jusqu'à présent.

An niveau régional, l'absence d'une Commission Régionale d'Aménagement du Territoire et du Développement Durable qui pourrait réglementer la gestion de l'aménagement du territoire et celui du tourisme, limite l'action des collectivités territoriales, qui se réfèrent à quelques documents pour déterminer les objectifs retenus à l'échelle régionale et locale et élaborer les politiques régionales d'aménagement, face à plusieurs défis socioéconomiques, politiques et environnementaux.

De même, l'absence d'orientations en matière d'aménagement touristique dans les politiques d'aménagement du territoire, a laissé le champ libre aux aménageurs privés, généralement dépourvus de compétences, qui ont mal appréhendé ce secteur en ce qui concerne notamment sa gestion et sa promotion. Même le cadre contractuel et partenarial entre le public et le privé reste dominé par les intérêts personnels notamment en matière d'investissements touristiques.

## **1. Les documents régionaux et locaux de l'aménagement territorial**

Les documents de références régionaux et locaux relatifs à l'aménagement du territoire<sup>3</sup> peuvent être divisés en trois : Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT), schémas sectoriels à dimension régionale ou inter-régionale et les plans d'aménagement.

Les collectivités territoriales sont dépourvues de documents relatifs à l'aménagement touristique qui se fait d'une manière hasardeuse au niveau régionale. La SMIT reste le seul organe qui intervient dans l'aménagement du tourisme dans les différentes régions du pays, son action au niveau de la région de MTA concerne la station balnéaire Essaouira-Mogador dans le cadre du plan azur.

---

<sup>1</sup> Décret N° 2-01-2331 du 13 Décembre 2001.

<sup>2</sup> La première session de ce conseil a été présidée par SM le Roi Mohammed VI en mai 2004.

<sup>3</sup> Lorsqu'on parle de l'aménagement du territoire en général, on fait référence également à l'aménagement touristique qui fait partie de sa politique globale.

### **a. Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT)**

Les SRAT sont des documents très détaillés et opérationnels qui fixent les orientations de la région à long terme et veillent à la cohérence des projets d'équipements et d'investissements avec la politique globale de l'Etat et les collectivités territoriales composant la région.

Ils constituent dans le contexte actuel de décentralisation et de déconcentration un moyen efficace et stratégique de développement territorial au service de la région. Leurs rôles consistent principalement à guider les structures déconcentrées de l'Etat au niveau régional, les collectivités territoriales et les investisseurs privés dans leur choix<sup>1</sup>.

Les SRAT doivent contenir un certain nombre d'orientations :

- Les visions de l'Etat traduites au niveau de la région ;
- La conception d'un cadre pour la politique urbaine régionale ;
- L'identification des domaines susceptibles de faire l'objet de coopération et de partenariat entre la région et l'Etat ;
- L'élaboration des projets qui seraient réalisés par la région ;
- L'établissement d'un diagnostic de la région concerté par tous les acteurs locaux et régionaux ;
- La définition des espaces projet et la mise sur pied d'un cadre de partenariat ;
- L'identification et la proposition des axes stratégiques du développement régional ;

Les SRAT, dans leur élaboration, doivent respecter trois conditions : être conçus de concert entre les partenaires de la région, correspondre à la réalité de la région et traduire ses orientations et être constitués de documents opérationnels.

Conformément aux instructions du Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire, onze SRAT sont en cours de réalisation (année 2008) dans un cadre partenarial et de cofinancement entre le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Aménagement du territoire, de l'Eau et de l'Environnement (actuellement ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'espace) et les conseils régionaux, dont celui de la région de MTA. Le déroulement des travaux se présentent selon le tableau infra :

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'espace.

**Tableau II. 1 Tableau de bord de gestion du SRAT de la région MTA au 21/10/2008<sup>1</sup>**

| SRAT                      |                  | Phasage                  |  |   |  |
|---------------------------|------------------|--------------------------|--|---|--|
|                           |                  | Rapport d'établissement  | Phase 1 : diagnostic stratégique territorial | Phase 2 : construction d'une vision de développement et identification des espaces projet | Phase 3 : projet SRAT et modalité de mise en œuvre |
| MARRAKECH- TANSIFT- HAOUZ | Durée            | 1 mois                   | 3 mois                                       | 6 mois  | 4 mois   |
|                           | Ordre de service | 15/04/2008               |  |   |  |
|                           | Date prévue      | 15/05/2008               | 30/01/2009                                   | 30/10/2009  | 30/01/2010   |
|                           | Date effective   | 26/05/2008<br>13/10/2008 |  |   |  |

#### **b. Schémas sectoriels à dimension régionale ou inter-régionale**

Il s'agit de documents de référence dont le rôle principal devrait être l'orientation de l'intervention des aménageurs dans le cadre de programmes spécifiques intéressant une partie de l'espace d'une ou plusieurs régions du royaume. Ces documents s'intéressent à certains espaces sensibles qui ont besoin d'une politique d'aménagement spéciale où l'équilibre écologique est menacé : le Parc National de Toubkal à la province d'Al Haouz, les massifs montagneux du Grand Atlas...

L'élaboration de ces documents vise la conciliation entre la logique de sauvegarde et de protection de ces espaces d'un côté et celle de la valorisation socio-économique de leurs patrimoines d'un autre côté, en se basant sur des études, des recherches et des analyses de prospective.

Ces documents qui restent jusqu'à présent lettre morte n'ont pas d'existence réelle, ils devront prendre en considération lors de leur élaboration, un certain nombre de points qui vont de pair avec les orientations et les politiques d'aménagement établies au niveau national :

- Etre en parfaite harmonie avec les Schémas régionaux de l'Aménagement du Territoire ;

<sup>1</sup> Ibid.

- Impliquer les différents acteurs régionaux dans toutes les phases de la mise en place de ces documents, depuis l'élaboration jusqu'à l'achèvement ;

- Respecter les directives du Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire et les autres instances qui en dépendent ;

- Respecter les spécificités des territoires concernés par ces plans.

### **c. Les plans d'aménagement**

Ils comprennent le Schéma Directeur de l'Aménagement Urbain (SDAU), le Plan d'Aménagement (PA), le Plan de Développement (PD), l'arrêté d'alignement (AA) et le Plan de Zonage (PZ)<sup>1</sup>.

Ces documents d'urbanisme qui pratiquement appliqués au niveau de la région de MTA, peuvent être définis comme suit<sup>2</sup> :

- Le SDAU est un outil de planification qui définit les conditions d'organisation générale du développement urbain du territoire, considéré comme le plus important de ces documents d'urbanisme ;

- Le PA est un plan qui définit le droit de l'utilisation du sol à l'intérieur du territoire auquel il s'applique (urbain ou rural). Depuis sa publication au bulletin officiel, il produit ses effets pendant 10 années ;

- Le PD est un document qui définit l'utilisation du sol dans les agglomérations rurales. Depuis sa publication au bulletin officiel, il produit ses effets pendant 10 années ;

- L'AA est un document qui a pour but de créer des voies communales, parkings et places communaux, de les modifier ou de les supprimer complètement ;

- Le PZ est un document qui permet à l'Administration et aux collectivités locales de prendre les mesures conservatoires nécessaires à l'élaboration du plan d'aménagement et à préserver les orientations du SDAU.

L'élaboration de ces documents qui se fait par le biais de l'agence urbaine<sup>3</sup> au niveau de Marrakech par exemple en collaboration avec les collectivités territoriales, doit prendre en compte les orientations définies dans le SRAT.

Chaque préfecture et province de la région de MTA dispose de son propre SDAU qui se base normalement sur sa vocation touristique. A titre d'exemple, le SDAU de Marrakech qui a été homologué en 1995 et prendra fin en 2025, couvre une superficie de 170 km<sup>2</sup>, correspondant à une aire urbaine délimitée notamment par l'oued Tensift au nord et l'oued Taroumit à l'est. Avec le développement des confins de la ville, l'ancien SDAU devenu incompatible avec l'actualité urbanistique de la ville, s'est élargi pour couvrir une superficie de 2700 km<sup>2</sup> soit un rayon de 30 km autour de Marrakech.

---

<sup>1</sup> Loi 12-90 relative à l'Urbanisme, articles 2, 13 et 18.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> L'agence urbaine est un organisme qui joue le rôle de planificateur de son espace territorial par le biais des documents d'Urbanisme.

## **2. Les aspects juridiques de l'aménagement touristique**

Les aménageurs touristiques publics sont restés perplexes face à un manque flagrant dans la législation marocaine quant à l'aménagement touristique au niveau national comme au niveau régional. Les collectivités territoriales, premiers acteurs concernés et intervenants directement en matière d'aménagement, se trouvent devant un vide juridique malgré que le législateur ait édité des chartes organisant le travail des collectivités au niveau national. Le contenu de ces chartes reste très maigre vis-à-vis des politiques d'aménagement du territoire et du tourisme.

Les aspirations des citoyens auxquels appartiennent les villes marocaines sont logiques et justifiées : un aménagement efficace du territoire et du tourisme afin de résorber le chômage, encourager l'artisanat et les petits métiers en relation avec le tourisme et créer la valeur urbaine.

### **a. Les compétences juridiques des collectivités territoriales de la région de MTA en matière de gestion de l'aménagement touristique**

L'absence d'une loi nationale réglementant l'aménagement du territoire et celui du tourisme a limité le champ d'action des aménageurs touristiques au niveau des régions du royaume. Se référant à des textes obsolètes et maigres du point de vue juridique pour intervenir dans les politiques de l'aménagement touristique, leurs actions se sont vues s'estompées dans le temps et dans l'espace, laissant le champ libre à une poignée d'entreprises privées qui n'ont pas encore acquis une expérience suffisante pour s'aventurer dans un terrain miné.

Les chartes communales, provinciales-prélectorales et régionales, bien que limitées, constituent la référence par excellence des collectivités territoriales en matière d'aménagement territorial et touristique. En revanche, la Charte Nationale de l'Aménagement du Territoire adoptée en 2005 qui n'est qu'un contrat collectif, ne constitue nullement une loi, elle ne traduit que les orientations générales de la politique nationale de l'aménagement du territoire.

Conformément à la dernière charte communale de Février 2009, « le conseil communal règle par ses délibérations les affaires de la commune. A cet effet, il décide des mesures à prendre pour assurer le développement économique, social et culturel de la commune »<sup>1</sup>. Cette charte donne à la commune (celles de la région de MTA par exemple), qui fait partie des collectivités territoriales, le droit de contribuer au développement économique de son territoire et intègre implicitement le tourisme qui est une activité économique.

En matière de gestion d'aménagement touristique, qui devrait être une spécialité du secteur public notamment les collectivités territoriales, qui sont limitées dans leur compétence, on note l'absence de structures publiques régionales parallèles bien organisées au vrai sens du terme, capables d'assumer cette responsabilité.

Devant ce constat, la nécessité de créer un service public communal au niveau de la région pour gérer le tourisme s'avère urgente. Cependant, il faut souligner que le Maroc ne

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-08-153 relatif à la Charte communale du 18 Février 2009, portant promulgation de la loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale, article 35.

considère pas le tourisme comme une affaire du service public, ce qui constitue une lacune d'appréciation de la part des autorités compétentes qui n'ont fait que resserrer l'étau sur les compétences et les attributions des collectivités territoriales au sujet de la gestion de l'aménagement touristique. L'absence d'un service public au niveau communal qui pourrait gérer le tourisme ne fait que compliquer la tâche pour les collectivités territoriales.

La mission principale du service public « est une activité reconnue d'intérêt général, assuré[e] directement par une personne publique ou confiée par elle à une personne privée placée sous son contrôle, et soumise à un régime juridique en partie ou totalement étranger au droit privé »<sup>1</sup>.

## **b. La notion du service public**

La notion de service public en général reste difficile à cerner eu égard à sa complexité et son ambiguïté<sup>2</sup>. L'absence de bases juridiques relatives à cette notion, rend la définition une tâche pénible. Le service public peut être défini comme étant « une activité d'intérêt général assurée par une collectivité publique et soumise à un régime juridique spécial »<sup>3</sup>. Il s'agit aussi d'un « régime qui touche une activité dès lors qu'elle relève de l'intérêt général »<sup>4</sup>. On peut le définir également comme une activité publique visant à satisfaire un besoin d'intérêt général ; celle-ci est assurée par une personne publique ou par une personne privée sous le contrôle d'une personne publique. L'expression "intérêt général"<sup>5</sup> est leitmotiv dans ces deux définitions.

Les théoriciens de l'école de Bordeaux chapeautés par Léon DUGUIT<sup>6</sup> estiment que la notion de service public comprend trois significations majeures: fonctionnelle, organique et matérielle. D'un point de vue fonctionnel, le service public doit satisfaire l'intérêt général de la collectivité. D'un point de vue organique, il doit être dirigé par une personne publique "l'administration". D'un point de vue matériel, il doit être soumis à un régime juridique spécial.

La doctrine et la jurisprudence ont dégagé quatre principes juridiques en ce qui concerne la gestion du service public notamment touristique, considérés par Vincent VLES comme étant ambigus et contradictoires<sup>7</sup> : l'adaptation permanente aux touristes, la continuité au profit des usagers, l'égalité dans le traitement du service public par les usagers et la transparence dans son fonctionnement.

Ces principes ont été tous énumérés et développés par Louis ROLLAND dans son ouvrage paru en 1938<sup>8</sup>. Philippe BOUVIER quant à lui énumère trois principes similaires : la loi de continuité ou de régularité du service public, la loi du changement et la loi d'égalité des usagers<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Vincent VLES, Politiques publiques d'aménagement touristique : objets, méthodes, effets, Presses Universitaires de Bordeaux, Novembre 2006, p225.

<sup>2</sup> Tarik ZAÏR et Jean-Arnaud MAZERES, La gestion décentralisée du développement économique au Maroc, L'Harmattan, Juin 2007, p261.

<sup>3</sup> Michel ROUSSET et Jean GARAGNON, Le droit administratif marocain, La porte, 6<sup>ème</sup> édition, 2003, p324.

<sup>4</sup> Jean-François AUBY, Les services publics locaux, Berger-Levrault, 1997, p24.

<sup>5</sup> On entend par intérêt général, la volonté générale expresse des responsables consistant à œuvrer pour l'intérêt public collectif au détriment de l'intérêt individuel.

<sup>6</sup> Pour plus d'explications, cf, Léon DUGUIT, Traité de droit constitutionnel, De Boccard, 3<sup>ème</sup> édition, 1927.

<sup>7</sup> Vincent VLES, Op.cit, pp 227-228.

<sup>8</sup> CF, Louis ROLLAND, Précis de droit constitutionnel, Dalloz, 1938, 652p.

<sup>9</sup> Philippe BOUVIER, Éléments de droit administratif, De Boeck, Avril 2002, pp 86-87.

### **c. La gestion de l'aménagement touristique régional par le biais du service public**

Au Maroc, contrairement à d'autres pays comme la France, la gestion de l'aménagement touristique régional n'est pas faite par le biais du service public créé par les collectivités territoriales, elle reste l'affaire de plusieurs acteurs publics et privés en conflits permanents devant un grand vide législatif.

La charte communale de Février 2009 dans son premier alinéa, donne à la commune la possibilité de créer et de gérer le service public. Le législateur était clair : « Le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux notamment dans les secteurs suivants :

- Approvisionnement et distribution d'eau potable ;
- Distribution d'énergie électrique ;
- Assainissement liquide ;
- Collecte, transport, mise en décharge publique et traitement des ordures ménagères et des déchets assimilés ;
- Eclairage public ;
- Transport public urbain ;
- Circulation, roulage, signalisation des voies publiques et stationnement des véhicules ...;
- Transport des malades et des blessés ;
- Abatage et transport de viandes et poissons ;
- Cimetières et services funéraires.

Il décide des modes de gestion des services publics communaux, par voie de régie directe, de régie autonome, de concession ou de toute autre forme de gestion déléguée des services publics, conformément à la législation et la réglementation en vigueur »<sup>1</sup>.

Le secteur du tourisme qui est absent de la liste des secteurs pouvant être gérés par un service public, se trouve loin des préoccupations du législateur et des élus communaux, pourtant première industrie au niveau de la région de MTA. La création des offices de tourisme par les communes pourrait être l'armée du salut pour les politiques d'aménagement et de promotion du tourisme au niveau communal et régional.

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-08-153 relatif à la Charte communale du 18 Février 2009, portant promulgation de la loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale, article 39.



### **3. Le tourisme régional et le développement durable**

L'activité touristique dans un territoire donné a de multiples répercussions positives sur l'investissement, l'emploi, le revenu et le développement économique en général. Cependant, elle peut engendrer également, suite à une surexploitation de l'espace, des effets nuisibles et indésirables pour la population locale et négatifs pour le milieu naturel et patrimonial du territoire d'accueil et compromettre par conséquent le développement touristique et social de la région.

La concentration des flux touristique sur le territoire régional de MTA pourrait porter préjudice au développement touristique de toute la région. Les prémices d'une telle pandémie commencent à se sentir déjà au niveau des villes de Marrakech et d'Essaouira : constructions touristiques anarchiques, difficultés de circulation, nuisance sonore, pollution de l'environnement, destructions des valeurs et identités culturelles locales, destruction de la faune et de la flore...

Ces risques de nuisance et de dégradation, obligent les aménageurs touristiques au niveau régional et national à revoir les modes de fonctionnement et de réflexion ainsi que les politiques d'aménagement adoptés jusqu'à présent au profit du tourisme. Ces entités doivent penser autrement le territoire touristique.

Les recommandations de l'OMT vont dans un seul sens qui vise la durabilité : concilier les progrès socioéconomiques sans mettre en danger l'équilibre naturel planétaire et répondre aux besoins des générations présentes tout en préservant les ressources pour les générations futures.

Les aménageurs touristiques régionaux se trouvent ainsi dans l'obligation d'adopter une nouvelle politique de gestion d'aménagement touristique garante d'un meilleur partage des richesses entre les régions du pays, tout en préservant le milieu naturel, la tradition et la culture relatives à chaque région. Le concept d'un tourisme durable est né pour apporter des réponses à ces suggestions.

#### **a. Le Maroc et le développement touristique durable**

En théorie, le développement touristique durable doit principalement exploiter les ressources de l'environnement national d'une façon optimale, garantir un partage équilibré et équitable des avantages socioéconomiques, respecter l'identité culturelle de la destination, amorcer la croissance et le développement du territoire et assurer une grande participation de tous les acteurs touristiques qu'ils soient publics, privés ou associatifs.

Au niveau national, le Maroc s'est engagé depuis 2006 dans une politique de développement touristique durable conformément aux recommandations de l'OMT. Dans ce cadre, les autorités marocaines ont décidé de mettre sur pied un certain nombre de projets en relation avec le tourisme durable :

- La Charte Marocaine du Tourisme Responsable (annexe 4) : Créée en 2006, elle vise à atteindre des objectifs essentiels : la préservation de la culture, des traditions, des valeurs, de l'environnement et du milieu naturel du Maroc. Elle s'inspire du Code Mondial de l'Ethique du Tourisme édité par l'OMT, considérant le tourisme comme un levier de développement socioéconomique ;

- Le Comité Marocain du Tourisme Responsable (CMTR) : créé également en 2006 et présidé par le ministre du tourisme et de l'artisanat. Son rôle consiste à œuvrer pour un tourisme vecteur de développement durable et à veiller à la préservation des valeurs sociales, culturelles, du patrimoine écologique et de l'identité marocaine<sup>1</sup> ;

- Le guide du voyageur responsable : il s'agit d'une invitation pour les touristes visitant le Maroc à adopter des règles de conduites envers les valeurs locales (valeurs, richesses culturelles et artistiques, environnement, enfance) ;

- Le programme "clé verte" : lancé le 29 Novembre 2006 par la fondation Mohammed VI, ce programme vise à responsabiliser les unités hôtelières vis-à-vis de l'environnement.

Ce qui va pour le national ne va pas pour le régional. En fait, la politique de régionalisation<sup>2</sup> reste en deçà des espérances attendues notamment en matière d'aménagement touristique. Pourtant, la Charte a confié un rôle important à la région dans le tourisme : « les régions doivent être associées aux activités touristiques et participer équitablement aux bénéfices économiques, sociaux et culturels qu'elles génèrent, et spécialement aux créations d'emplois directs et indirects qui en résultent »<sup>3</sup>.

Les acteurs aménageurs régionaux n'ont pas encore développé une culture du tourisme durable. Les orientations de l'aménagement touristique au niveau régional n'étaient pas élaborées dans un cadre de durabilité, quoique, la Charte a été également claire dans ce sens : « les stratégies touristiques doivent être conduites de telle sorte qu'elles contribuent à l'amélioration des niveaux de vie des habitants de la région visitée et répondent à leur besoin. A compétence égale, l'emploi de la main d'œuvre locale doit être recherché en priorité »<sup>4</sup>.

La région de MTA connaît le même sort que les autres régions du royaume. La perception d'un tourisme durable et solidaire est absente des orientations de l'aménagement touristique régionale qui restent une fin et non un moyen. Ces orientations sont mises en place dans le cadre d'une stratégie visant à colmater les brèches.

## **b. Le développement touristique durable dans la région de MTA**

La région de MTA reste dépourvue des ressources nécessaires notamment en matière d'infrastructures pour assurer un développement touristique durable. Une bonne gestion de l'aménagement touristique avec les moyens disponibles, peut assurer un développement touristique durable étendu sur tout le territoire de la région sans favoriser une grande concentration des flux touristique ou encore une accentuation des nuisances<sup>5</sup> sur les seules villes de Marrakech et d'Essaouira.

Deux types d'indicateurs du développement durable qui sont mieux adaptés au contexte touristique, doivent être pris en considération par les aménageurs lors de l'adoption

---

<sup>1</sup> Charte Marocaine du Tourisme Responsable, Décembre 2001, p1.

<sup>2</sup> Une remise en cause du rôle de la région et de la politique régionale a été soulevée par le Roi Mohammed VI lors de son discours du trône du 30 Juillet 2009.

<sup>3</sup> Charte Marocaine du Tourisme Responsable, Décembre 2001, article 5, alinéa 1, p3.

<sup>4</sup> Ibid, alinéa 2.

<sup>5</sup> François VELLAS « Les enjeux du tourisme durable dans les pays en développement », in Kinvi LOGOSSAH, Tourisme et développement durable, Publibook, Janvier 2005, p43.

de toute stratégie à caractère touristique au niveau régional : les indicateurs environnementaux et les indicateurs socio économiques<sup>1</sup>.

- Les indicateurs environnementaux : considérés comme les indicateurs principaux qui sont derrière la problématique du développement durable. Ils peuvent être divisés comme suit :

\*L'indicateur de fragilité des écosystèmes et de biodiversité : cet indicateur concerne les espèces rares ou en voie de disparition dans les zones très sensibles et peut être appréhendé à partir du pourcentage de la superficie détériorée par rapport à la superficie utilisée pour le développement touristique ;

\*L'indicateur de traitement des déchets : cet indicateur permet de mesurer l'impact sur le milieu naturel de la production des déchets (solides et liquides<sup>2</sup>) qui résultent de la gestion de l'aménagement touristique au niveau de la région ;

\*L'indicateur d'intensité d'utilisation du sol : il mesure la capacité du territoire touristique à supporter les niveaux de développement touristique ;

\*L'indicateur de l'utilisation de l'eau : il permet de mesurer l'impact de l'aménagement touristique sur les ressources en eau dont dispose la région<sup>3</sup> ;

\*L'indicateur de protection de l'atmosphère<sup>4</sup> : cet indicateur permet de mesurer la pollution de l'air.

- Les indicateurs socioéconomiques : ces indicateurs permettent de déterminer la capacité du tourisme à évoluer en parallèle avec les autres secteurs tout en s'intégrant dans la tradition et le style de vie des autochtones. Ils sont au nombre de cinq :

\*L'indicateur de pression économique : partant du principe que le tourisme est une activité économique, l'indicateur de pression touristique permet de mesurer les répercussions d'un projet à caractère touristique par rapport aux autres infrastructures touristiques en place et par rapport aux désirs des autochtones ;

\*L'indicateur d'impact social : cet indicateur permet de déterminer dans quelle mesure les projets touristiques permettent d'améliorer la situation socio économique des locaux (emploi, revenu, éducation...) ;

\*L'indicateur de satisfaction des populations locales : cet indicateur permet de mesurer le degré d'acceptabilité du tourisme par la population du territoire ;

---

<sup>1</sup> Ibid, pp 43-46.

<sup>2</sup> Un effort considérable a été déployé par la RADEMA de Marrakech (Régie Autonome de Distribution de l'Eau à Marrakech) qui procéderait incessamment au traitement et à l'épuration d'une partie des eaux usées qui serait destinée à l'irrigation des espaces verts dont les golfs de la ville, projet financé en collaboration avec les hôtels concernés.

<sup>3</sup> Les ressources en eau sont utilisées par les autochtones, les touristes et les investissements.

<sup>4</sup> Cet indicateur n'a pas de grande importance par rapport aux autres étant donné que les investissements touristiques ne produisent pas une grande pollution de l'air.

\*L'indicateur de sécurité : il permet d'évaluer les risques et les menaces que le développement touristique peut mettre en évidence. Il mesure l'impact du tourisme sur la sécurité ;

\*L'indicateur de santé publique : il permet de mesurer l'impact du tourisme sur la santé des autochtones.

Tous les indicateurs susmentionnés doivent être évalués par les aménageurs de la région selon une grille de lecture des projets touristiques (annexe 5)<sup>1</sup>. Cette grille est présentée sous forme d'un tableau de quatre lignes. Pour chaque ratio, le résultat peut être positif (1) ou négatif (0). La comparaison entre les ratios des projets touristiques permet de dégager un classement en trois catégories : A, B ou C.

- Le classement du projet en catégorie (A) n'est possible que s'il satisfait les deux tiers au plus des évaluations de référence. Le projet est ainsi compatible avec les objectifs du développement durable au niveau régional ;

- Le classement en catégorie (B) est relatif au projet touristique dont l'évaluation du ratio permet une satisfaction comprise entre le tiers et les deux tiers des évaluations de référence. Ce type de projet reste relativement moyen par rapport aux objectifs du développement durable au niveau régional ;

- Le classement en catégorie (C) concerne le projet touristique qui satisfait moins d'un tiers des évaluations de référence. Le projet est dans ce cas incompatible avec les objectifs du développement durable au niveau de la région.

En effet, la réalité de la région de MTA reste dramatique quant au développement touristique durable. Les orientations de l'aménagement touristique, en l'absence de vraies politiques et stratégies, n'envisagent pas jusqu'à présent la planification d'actions sur le moyen et le long terme susceptibles de garantir un tourisme durable pour tout le territoire régional. Il faut tirer la sonnette d'alarme, car la manière dont le tourisme est géré au niveau régional constitue une atteinte directe à l'environnement, à la population et au tourisme lui-même : « tourism destroys tourism »<sup>2</sup>. L'exemple le plus significatif est celui de Marrakech, sans parler de la pollution sonore, de la pollution atmosphérique et de l'insalubrité des constructions, il suffit de mentionner le non respect des espaces verts de la Palmeraie et des SIBE<sup>3</sup>, envahis par les maisons d'hôtes, les hôtels et les restaurants... et les constructions continuent...

Il est à noter aussi l'absence d'enquêtes au niveau de la région de MTA sur les indicateurs du tourisme durable précités, ce qui signifie tout simplement que cette région ne dispose d'aucune stratégie ou vision pour l'avenir du tourisme.

---

<sup>1</sup> Pour plus de précisions à ce sujet, cf, l'Organisation Mondiale du Tourisme, Guide pratique pour l'élaboration et l'emploi d'indicateurs du tourisme durable, Madrid, 1999.

<sup>2</sup> Georges CAZES, Tourisme et tiers monde, un bilan controversé, L'Harmattan, Novembre 2006, p150.

<sup>3</sup> L'Oualja de la Palmeraie de Marrakech, dernière zone humide de cette ville, constitue un Site d'Intérêt Biologique et Ecologique (SIBE). 16000 Ha au départ, actuellement, suite au développement de l'urbanisme, ce site ne compte que 250 hectares. Selon une enquête menée sur le marais de la Palmeraie, 120 espèces de plantes différentes, 4 espèces d'Amphibiens, 16 reptiles et 44 oiseaux ont été recensés.

### **c. L'impact du tourisme sur l'environnement régional**

Les activités touristiques induisent deux sortes d'impacts sur l'environnement régional : les impacts liés aux déplacements des touristes et les impacts dus à leurs séjours dans la destination. Ces impacts s'accroissent dans le temps (vacances scolaires) et dans l'espace (place Jamae Lafna à Marrakech), faisant du tourisme une activité de nuisance pour la population de la région.

La présence massive des touristes dans la région de MTA, génère une production importante de déchets solides, une consommation élevée d'eau et d'électricité, une augmentation de la pollution atmosphérique et une dégradation des milieux naturels. L'enquête effectuée auprès des régions chargées de la gestion de l'eau, de l'électricité, des déchets pour avoir une idée sur les taux d'augmentation de ces composantes n'a abouti à aucun résultat.

Dans le souci de préserver un équilibre positif entre le milieu naturel et l'aménagement<sup>1</sup> d'un territoire déterminé, certains auteurs dont notamment Georges CAZES se sont interrogés sur la manière de déterminer des échelles pertinentes dans l'esprit de cet objectif. Ils ont conclu qu'il faut introduire la notion de "capacité de charge" (carrying capacity) et l'appliquer sur le tourisme pour trouver une réponse satisfaisante.

La particularité de la capacité de charge qui constitue également sa difficulté, c'est qu'elle doit prendre en compte simultanément plusieurs contraintes en satisfaisant au moins une ; ces contraintes sont ainsi énumérées : contraintes spatiales, contraintes matérielles, contraintes économiques, contraintes écologiques, contraintes psychologiques, contraintes anthropologiques, contraintes juridiques, contraintes sociales, contraintes commerciales<sup>2</sup>...

La capacité de charge qui vient de la physique reste impossible à mesurer d'une façon scientifique<sup>3</sup>. Elle a été jugée non scientifique et subjective par les chercheurs en l'absence de normes de référence<sup>4</sup> ou de seuils limites. Cette notion consiste à calculer les limites quantitatives pour le développement d'un tourisme durable pour une destination déterminée. Autrement dit, la capacité de charge représente « le nombre maximum de visiteurs (jour/mois/année) qu'une région peut accueillir sans que cela n'entraîne de changements socioculturels pour l'environnement physique et socioculturel »<sup>5</sup>.

Quel est alors le nombre de personnes qui serait acceptable sur le territoire de MTA ? Telle est la question la plus pertinente et la plus embarrassante aussi. Répondre à cette question nécessite de déterminer l'impact des touristes sur le territoire régional. En l'absence de schéma directeur régional qui doit prendre en considération ce genre de calculs, il faut savoir qu'il est difficile de déterminer avec précision le nombre de touristes acceptable sur le territoire de la région de MTA et qui ne peut avoir de répercussions néfastes sur l'environnement et sur la population de la région.

---

<sup>1</sup> Georges CAZES, Op.cit, p152.

<sup>2</sup> Ibid, p149.

<sup>3</sup> Equipe MIT, Op.cit, 2004, p243.

<sup>4</sup> Jean-Michel DEWAILLY, Tourisme et géographie, entre pérégrinité et chaos, l'Harmattan, Février 2006, p147.

<sup>5</sup> Elizabeth BOO, Ecoturismo: potenciales y escollos, World Wildlife Fund and The Conservation Foundation, 1991, p225.

En vue de remédier à ce problème, il est possible de constituer une échelle estimative à travers une série d'observations<sup>1</sup> effectuées sur les sites touristiques de la région fréquentés par les touristes, et déterminer par la suite la capacité de charge de chaque site. Le même procédé peut être effectué pour toute la ville ou la région selon sa capacité d'hébergement.

Pour illustrer ce procédé de calcul, on a pris l'exemple d'un site touristique situé à Marrakech qui est le palais Bahia. En observant et étudiant ce site touristique pendant une période de sept jours, on a dégagé les conclusions suivantes :

- A l'intérieur du site :

\*Le nombre moyen des touristes (nationaux et étrangers) fréquentant le site par jour (heures d'ouverture) est de 1900 personnes (période de haute saison) ;

\*Le site peut contenir simultanément un nombre estimatif de touristes avoisinant 1500 personnes le visitant dans des conditions normales ;

\*La durée moyenne d'une visite complète est de 3 heures ;

\*Un comportement exemplaire des visiteurs étrangers<sup>2</sup> ;

\*Présence de déchets au niveau du site ;

- A l'extérieur du site :

\*Nuisance sonore notamment de la part des petits taxis ;

\*Transports touristiques en masse ;

\*Etroitesse des rues conduisant au site ;

\*Présence de déchets dans l'environnement immédiat du site ;

En conclusion, on peut affirmer que le nombre de touristes acceptable sur ce site ne peut aucunement dépasser 1500 visiteurs pendant la journée ce qui représente sa capacité de charge.

---

<sup>1</sup> Les observations consistent à connaître le site touristique étudié, écouter les touristes, déterminer la durée moyenne des visites et le comportement des touristes, analyser l'environnement immédiat (transport, embouteillage, déchets...).

<sup>2</sup> Certains visiteurs locaux dont le nombre est faible perturbent les visites (bruit sur le site, jet de déchets, non organisation...).

## CONCLUSION

Les politiques d'aménagement du territoire au Maroc ont été adoptées pour la première fois à l'époque du protectorat français. Le Maréchal LYAUTEY avait fait du pays, à travers les plans de développement touristiques, un lieu de repos. Ces plans visent en effet « à offrir un endroit de repos pour les Français et les touristes fortunés. C'est ainsi que les investissements [étaient] orientés vers la construction d'hôtels de luxe afin de mieux répondre aux exigences des voyageurs »<sup>1</sup>.

Cette politique a été poursuivie jusqu'à l'adoption du plan Azur et la recherche d'un tourisme de masse en vue d'atteindre le chiffre de 10 millions en 2010. En revanche, les politiques d'aménagement du territoire n'ont pas suivi la politique général du tourisme, et celles de l'aménagement touristique sont restées absentes de la stratégie touristique au niveau régional. L'anarchie a primé ...

L'élaboration des politiques d'aménagement touristiques restent une mission délicate qui connaît l'intervention de plusieurs intervenants sur les plans national et régional. Au niveau national, outre le ministère responsable qui est celui de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, le ministère de l'Intérieur par le biais de la Direction de l'aménagement du territoire<sup>2</sup>, intervient lui aussi dans la politique nationale de l'aménagement du territoire. Les politiques générales ne peuvent être que contradictoires et conflictuelles en l'absence de coordination effective entre les deux ministères.

La région de MTA constitue un cas parmi d'autres régions au Maroc qui manque de visibilité dans ses orientations d'aménagement touristique. En l'absence d'un climat serein de travail entre les acteurs aménageurs régionaux, les politiques d'aménagement ne peuvent être qu'opportunistes.

---

<sup>1</sup> Jean STAFFORD, Charles-Etienne BELANGER et Bruno SARRASIN, Le développement et tourisme au Maroc, L'Harmattan, 1996, p34.

<sup>2</sup> Article 31 Décret n° 2-97-176.

---

### **Chapitre 3**

## **LES ACTEURS TOURISTIQUES REGIONAUX ET LES RESEAUX INTERENTREPRISES**

### **INTRODUCTION**

Théoriquement, l'industrie du tourisme s'est développée dans le monde économique grâce à une foultitude d'acteurs privés et publics qui travaillent de concert dans un cadre de coopération, de collaboration et d'entente. Sur le plan pratique, ce climat de solidarité généré n'est possible dans une telle industrie que s'il existe des intérêts partagés par tous les membres du groupe selon l'équation B2B. La recherche des bénéfices peut mettre le monde en réseaux.

La région de MTA en tant que destination touristique marocaine de premier choix, a bel et bien forgé dans le temps sa réputation touristique grâce aux efforts déployés par tous les acteurs en place, publics, privés et associatifs et aux orientations stratégiques du ministère chargé du tourisme et de l'artisanat. Cependant, ces efforts éminents se sont heurtés à des conflits d'intérêts entre tous les différents acteurs opérant au niveau régional, dont chacun cherche sa part du gâteau au détriment de l'intérêt collectif. Les divergences entre les acteurs régionaux se sont soldées dans certains cas par des poursuites judiciaires, des arrestations et des condamnations pénales.

Pour remédier à cette situation conflictuelle qui nuit à l'image de marque de cette région, certains acteurs ont laissé de côté leur différent et leur conflit et ont mobilisé leurs compétences communes ; le but recherché est de se concentrer en réseaux variés d'entreprises touristiques opérant dans un cadre légal. Cette nouvelle situation leur a permis de lutter, entre autre, contre la concurrence, développer leurs activités complémentaires et se positionner sur le marché mondial du tourisme.

L'idée était tellement intéressante que d'autres acteurs touristiques de la région ont préféré s'organiser au sein d'autres réseaux dits clandestins pour développer leurs offres touristiques et saisir les opportunités en place. La présence sur le territoire de la région de MTA de deux réseaux antagonistes ayant les mêmes intérêts et objectifs a accentué les conflits et a mis en péril le futur du tourisme régional.

Pour avoir une idée claire sur les acteurs touristiques de la région de MTA et les conflits qui les opposent, on a essayé d'énumérer tous les acteurs qui participent dans l'activité touristique au niveau régional (I), de déterminer les conflits qui les opposent et les problèmes dont ils souffrent (II) et d'identifier toutes les formes de réseaux dans lesquelles ils sont concentrés.



## **I. LES ACTEURS TOURISTIQUES INFLUENTS DE LA REGION DE MTA**

La région de MTA s'est basée dans le développement de son industrie touristique sur les efforts conjugués de plusieurs acteurs influents qui ont adopté toute une panoplie de politiques en vue d'assurer la continuité de la croissance touristique réalisée par la région et de participer dans les visions 2010 et 2020.

Ces acteurs sont divisés en trois catégories : les acteurs privés, les acteurs associatifs et les acteurs publics. Chacun de ces acteurs a son rôle à jouer dans la toile touristique de la région de MTA et chacun d'eux présente un poids différent par rapport à l'autre. L'analyse de leur comportement reste une opération primordiale en vue de comprendre toutes les logiques de fonctionnement du tourisme<sup>1</sup> sur le plan régional.

### **1. Les acteurs touristiques privés**

Les acteurs touristiques privés constituent l'épine dorsale de l'industrie touristique au niveau régional, eu égard à leur importance dans la concrétisation du voyage depuis le départ jusqu'à l'arrivée, ils peuvent être derrière le développement ou la ruine de la destination touristique.

Cette catégorie comprend les voyagistes, les établissements d'hébergement et les compagnies aériennes.

#### **a. Les voyagistes**

Les voyagistes sont constitués d'entreprises locales ou étrangères qui ont pour rôle essentiel la commercialisation des voyages et la proposition de séjours individuels ou collectifs pour leurs clients potentiels. Ils comprennent les Tours Opérateurs et les agences de voyages traditionnelles et virtuelles.

La région de MTA comprend toute une myriade de voyagistes concentrés principalement dans la ville de Marrakech et dans une moindre mesure dans celle d'Essaouira et la province d'Al Haouz. Cette particularité fait de ces destinations les locomotives du tourisme régional et les endroits les plus visités par les touristes locaux et étrangers.

Les voyagistes régionaux sont composés d'agences de voyages et de TO représentés dont la mission consiste à accueillir les clients ayant acheté des séjours auprès des agences et TO mères installés à l'étranger et de leur présenter toute l'assistance possible durant leur séjour dans la région de MTA. D'autres voyagistes régionaux peuvent aller loin moyennant une commission ; et se charger par d'autres missions au profit des touristes étrangers consistant notamment à répondre à certaines exigences et des prestations déterminées (accueil, restauration, transport...).

Le nombre des agences de voyages traditionnelles et opérationnelles est estimé dans la région de MTA à 104, alors que les TO représentés au niveau régional sont au nombre de 28 dont la majorité fait le réceptif.

---

<sup>1</sup> Equipe MIT, Op.cit, 2004, p167.

## **b. Les hébergeurs**

Les établissements d'accueil de la région de MTA sont concentrés dans la ville de Marrakech, la ville d'Essaouira et la province d'Al Haouz. Ces établissements se caractérisent par leur diversité et leur nombre très important ; certains d'entre eux sont officiels, d'autres travaillent dans la clandestinité et s'adonnent à une concurrence certes farouche mais déloyale qui menace l'existence des premiers.

Ces établissements qui vont du 5\* de luxe jusqu'aux non classés, en passant par les maisons d'hôtes, les résidences touristiques, les VVT, les centres de vacances à caractère social, les auberges, les gîtes et les pensions, ont fait l'objet de multiples interrogations quant à leur classification qui ne suit pas l'évolution de l'offre et la demande au niveau régional, national et international.

La particularité des établissements d'accueil de la région de MTA concerne le développement au début des années 2000 d'une forme particulière d'hébergement dans les médinas des villes de Marrakech, d'Essaouira et dans les vallées de la province d'Al Haouz qu'est les maisons d'hôtes avec un classement en lanternes. Ces maisons de charme dont le nombre est estimé à 1400 à la seule ville de Marrakech (700 non officielles) contribuent efficacement à améliorer la capacité d'accueil de la région estimée actuellement à 47716 lits classés.

Les autres provinces composant la région de MTA en l'occurrence celles d'El Kalaâ des Sraghna et Chichaoua connaissent une marginalisation quant aux infrastructures d'hébergement ; un seul hôtel classé à El Kalaâ des Sraghna, ce qui se répercute négativement sur le tourisme de ces deux provinces.

## **c. Les transporteurs aériens**

Depuis l'ouverture récente du ciel marocain aux compagnies aériennes internationales, le transport aérien a connu un développement extraordinaire notamment en provenance de l'Europe et en direction des destinations les plus prisées du pays dont celle de la région de MTA avec ses deux aéroports (Marrakech-Ménara et Essaouira).

Ce développement a permis l'augmentation du nombre de compagnies aériennes low cost qui desservent ces deux aéroports en plus de la compagnie traditionnelle du pays (RAM) : Atlas blue filiale de la RAM, Ryanair, Easyjet, Transavia, Vueling, Iberia et jet4you la compagnie allemande dont le siège se trouve à l'aéroport de Marrakech-Ménara. La compagnie irlandaise Ryanair cherche actuellement la possibilité de délocaliser son siège de l'Espagne vers le Maroc pour réduire ses charges aéroportuaires.

Cette ouverture du ciel marocain a été accompagnée par la réduction des prix de transport notamment vers des destinations comme celles de Marrakech et Essaouira, altérant par la même occasion les charges touristiques et permettant le transport d'un maximum de touristes.

Avec la réouverture du place la Mamounia et l'ouverture attendue des hôtels de luxe Royal Mansour et Four Saisons, les acteurs touristiques locaux espèrent le retour des compagnies européennes classiques en l'occurrence, Air France et British Airways en vue de desservir la ville de Marrakech.

De même, ces acteurs espèrent aussi l'intéressement de compagnies low cost asiatiques au ciel marocain en vue de desservir les aéroports de la région pour aller de pair avec le développement du tourisme de ce continent.

## **2. Les acteurs associatifs**

Il s'agit de professions liées au tourisme et organisées au sein d'associations qui ont pour but de défendre leurs intérêts et développer ces métiers. Ils comprennent les guides touristiques et accompagnateurs, les restaurateurs et les transporteurs touristiques.

### **a. Les guides de tourisme, de montagne et accompagnateurs<sup>1</sup>**

Les guides qui exercent dans la région de MTA peuvent être divisés en trois catégories :

- Les accompagnateurs qui sont habilités à conduire les touristes à travers tout le Maroc ;
- Les guides de tourisme ne sont habilités à conduire les touristes qu'au niveau de la province à laquelle ils sont rattachés, contrairement aux accompagnateurs ;
- Les guides de montagne sont habilités à conduire les touristes à travers les montagnes du pays.

Le nombre des guides du tourisme, de montagne et accompagnateurs opérant dans la région de MTA n'est pas stable et oscille en fonction des saisons. Ces premiers ambassadeurs auprès des touristes qui sont estimés approximativement à 721 dont 86 guides de montagnes, cherchent le travail aux entrées des établissements d'hébergement et rares sont ceux qui sont employés d'une façon permanente par les agences de voyages et les TO réceptifs pour accompagner les groupes de touristes.

La majorité des guides touristiques de la région ne sont pas polyglottes et ne disposent que de connaissances sur les monuments régionaux et l'histoire des villes. Hormis, ces connaissances historique et architecturale, ils ne peuvent fournir aucune autre information sur la région, ce qui constitue une grande faiblesse culturelle de leur part à l'égard des touristes et visiteurs et une lacune à surpasser.

Les guides de la région souffrent de plusieurs problèmes qui les guettent depuis plusieurs années. La profession connaît une certaine dualité dans la pratique avec la présence de faux-guides (guides clandestins) qui nuisent aux touristes et au métier. L'absence de contrats entre les guides, les établissements d'hébergement et les voyagistes nuit également au métier ; cette situation non contractuelle ne permet pas de protéger les intérêts des guides et d'améliorer leur situation.

---

<sup>1</sup> Les guides et accompagnateurs possèdent un badge et une carte de guide agréé par le ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

Pour défendre leurs intérêts, les guides de la région de MTA se sont organisés en association dite : Association Régionale des Guides et Accompagnateurs de Tourisme et de Montagne (ARGATM).

#### **b. Les restaurateurs et les bazaristes**

Les restaurateurs constituent un maillon de la chaîne du tourisme au niveau de la région de MTA. Les restaurants touristiques sont innombrables dans la région et sont concentrés là où l'activité touristique est importante (Marrakech, Al Haouz et Essaouira). Ils offrent une gastronomie très diversifiée : marocaine, française, italienne, asiatique...et satisfont les goûts de l'ensemble des touristes en séjour.

Le nombre des restaurants touristiques ne cesse d'augmenter avec le développement de l'activité touristique et l'augmentation du nombre de touristes et visiteurs. Actuellement, on compte près de 100 restaurants éparpillés dans les quartiers et avenues de la région de MTA.

Les bazaristes et antiquaires quant à eux ont vu leurs activités se développer sur toute l'année notamment ceux localisés dans les villes de Marrakech et Essaouira, eu égard à la demande importante des touristes sur les produits de l'artisanat marocain. Leur nombre ne cesse également d'augmenter atteignant actuellement 145 bazaristes dont 25 antiquaires. Cependant, ils s'adonnent de temps en temps à des méthodes frauduleuses pour arnaquer les touristes ne disposant pas des informations suffisantes sur les prix des produits.

#### **c. Le transport touristique routier**

Véritable pierre angulaire du tourisme régional et national, le transport touristique routier revêt un caractère primordial eu égard aux perspectives d'avenir auxquelles le pays et la région seront confrontés.

Au niveau de la région de MTA, le transport touristique concerne principalement quatre catégories de véhicules :

- Limousines de luxe ;
- Land Rover 4x4 de 9 places ;
- Autocar de 36 à 48 places ;
- Minibus de 15 à 36 places.

L'activité du transport touristique s'est développée récemment avec l'augmentation du nombre de touristes en séjour dans la région. Cette activité est assurée soit par des TO réceptifs et agences de voyages disposant de leur propre transport dans le cadre du package (Excel tours, Marmara, Holiday services...), soit par le biais d'entreprises spécialisées en la matière (transport Ouhaddou...). Il assure les liaisons entre les villes et provinces de la région ainsi que celles entre les différentes destinations du pays.

L'offre du transport touristique a évolué de 63 entreprises en 2002 à 144 entreprises en 2007 opérant dans l'ensemble du territoire régional et national répartie comme suit : Marrakech 129, Essaouira 14, El Kalaâ des Sraghna 1, Chichaoua et Al Haouz 00<sup>1</sup>.

Une étude importante et très significative a été effectuée en 2007 conjointement entre le département du tourisme/ministère du tourisme et de l'artisanat et l'observatoire national du tourisme<sup>2</sup> sur deux volets essentiels : les coûts d'exploitation et d'investissement, et sur la mise en place d'un processus de labellisation. Les résultats sont les suivants :

- Une forte concentration des entreprises de transport touristique routier sur les principales destinations touristiques ;

- Un rajeunissement du parc du secteur ;

- La majorité des acteurs de transport touristique sont peu ou non structurés ;

- L'absence d'indicateurs et outils convenables pour suivre l'activité du secteur ;

- Quasi absence de démarche qualité et faible qualité de services.

### **3. Les acteurs publics et politiques**

Les acteurs publics sont des institutions représentant le pouvoir étatique et de la population cherchant à veiller à l'application de la loi, maintenir l'ordre public, garantir la solidarité entre les acteurs publics et les citoyens et assurer la bonne marche du service public. Les acteurs politiques quant à eux, encadrent les citoyens et défendent leurs intérêts tout en disposant d'une part importante d'influence sur les décisions prises au niveau régional voire même au niveau national.

Trois niveaux englobent ces acteurs publics et politiques : un niveau déconcentré qui comprend la région économique de MTA, un niveau décentralisé qui comporte les autorités locales et régionales et un niveau qu'on peut appeler partisan qui fait référence à des bureaux régionaux, provinciaux et locaux des partis politiques, à des représentations syndicales ainsi qu'à des chambres professionnelles élues démocratiquement et composées de plusieurs catégories socioprofessionnelles privées .

#### **a. Au niveau déconcentré<sup>3</sup>**

L'institution de la région économique constitue l'acteur principal déconcentré représentant l'Etat marocain. La promotion de la région en collectivité locale dans la constitution de 1992 a doté cette institution d'attributions spécifiques et d'ouverture effective sur les institutions publiques et privées de la région de MTA.

---

<sup>1</sup> Ministère du tourisme et de l'Artisanat.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> La déconcentration est un système d'organisation de l'Etat qui correspond à une délégation de moyens et de pouvoirs de décision de l'Administration centrale à ses services extérieurs qui ne disposent d'aucune autonomie (créés au niveau régional, préfectoral, provincial ou communal).

La mission principale de la région est de contribuer au développement économique, social et culturel de la collectivité régionale. Les affaires de la région ainsi que celles qui lui sont transférées par l'Etat, sont gérées par un conseil élu pour une durée de six ans<sup>1</sup>.

Le conseil régional dispose de plusieurs attributions qui concernent la région énumérées dans les articles 6, 7, 8 et 9 de la charte régionale. Ses délibérations sont exécutées par le Gouverneur chef lieu de la région qui est responsable également du Centre Régional d'Investissements (CRI) et du Centre Régional du Tourisme (CRT).

La région avec les délibérations de son conseil qui concernent toutes les affaires régionales, est considérée comme un acteur de poids dans la toile régionale qui exerce une grande influence sur les autres acteurs. Par les attributions économiques qui lui sont confiées par l'Etat, la région entre en connexion avec les acteurs touristiques régionaux privés et publics avec lesquels elle détermine la politique touristique régionale et élabore les politiques et les orientations de l'aménagement du territoire.

### **b. Au niveau décentralisé<sup>2</sup>**

La décentralisation au Maroc reste un choix de la société civile, des politiciens et du Roi. « Il nous incombe de donner une nouvelle impulsion à la dynamique de décentralisation et de régionalisation, et de veiller à ce que la gestion déconcentrée, indissociable du choix de la décentralisation, devienne une règle de base dans tous les services du secteur public, et un instrument indispensable de la bonne gouvernance territoriale »<sup>3</sup>.

Les articles 100, 101 et 102 de la constitution marocaine du 13 Septembre 1996 constituent l'essence de la décentralisation au Maroc<sup>4</sup>, adoptée comme choix stratégique après l'indépendance du pays.

Au niveau de la région de MTA, la Wilaya acteur théoriquement leader dans le tourisme régional, comprend une préfecture (Marrakech) et quatre provinces (Essaouira, Al Haouz, Chichaoua et El Kalaâ des Sraghna) avec 16 cercles, 216 communes dont 18 urbaines. Ces collectivités territoriales régies par des chartes spécifiques constituent des acteurs publics de premier choix dans la politique touristique régionale. Bien que ces collectivités ne sont pas touristiques et leurs compétences sont limitées en matière du tourisme, leur rôle reste significatif en matière de politique économique régionale.

---

<sup>1</sup> Dahir n° 1-03-308 relatif à la Charte régionale du 31 Décembre 2003, article 1.

<sup>2</sup> C'est un système d'organisation dans lequel l'Etat transfère des compétences au profit de collectivités locales élues, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière et exerce un pouvoir de contrôle sur les institutions décentralisées dit tutelle.

<sup>3</sup> Cf, [www.map.ma](http://www.map.ma), discours de sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la fête du trône du 30 Juillet 2006.

<sup>4</sup> ARTICLE 100: Les Collectivités Locales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Toute autre Collectivité Locale est créée par la loi.

ARTICLE 101: Elles élisent des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires dans les conditions déterminées par la loi.

Les gouverneurs exécutent les délibérations des assemblées provinciales, préfectorales et régionales dans les conditions déterminées par la loi.

ARTICLE 102: Dans les provinces, les préfectures et les régions, les gouverneurs représentent l'Etat et veillent à l'exécution des lois. Ils sont responsables de l'application des décisions du Gouvernement et, à cette fin, de la gestion des services locaux des administrations centrales.

### **c. Au niveau partisan**

Pour défendre leurs intérêts privés, participer à la gestion des affaires politiques, économiques et sociales et conquérir le pouvoir, les acteurs privés et associatifs s'adhèrent à des partis politiques et des syndicats représentés au niveau de la région de MTA par leurs bureaux régionaux, provinciaux ou locaux ; comme ils se présentent aux élections des chambres professionnelles pour avoir une meilleure représentativité.

La constitution marocaine est très claire en ce qui concerne le rôle des acteurs politiques du pays vis-à-vis de la population : « les partis politiques, les organisations syndicales, les Collectivités Locales et les Chambres professionnelles concourent à l'organisation et à la représentation des citoyens »<sup>1</sup>.

Cette représentativité au niveau de la région issue de l'appartenance des acteurs à des partis politiques, à des syndicats et à des chambres professionnelles (chambre du commerce, d'industrie et des services et chambre de l'artisanat) constitue un point fort lors des négociations des contrats entre acteurs notamment privés et leur permet d'exercer plus de pression et de pouvoir sur les autres acteurs territoriaux.

Ces groupes de pression qui sont définis comme étant des « organismes professionnels, corporatifs ou syndicaux, qui agissent soit directement sur les pouvoirs publics, soit indirectement sur l'opinion, pour obtenir des décisions favorables aux intérêts de leurs membres »<sup>2</sup>, occupent une place importante dans la région de MTA et influencent les politiques touristiques de la région.

## **II. LES CONFLITS SPATIAUX ET LES STRATEGIES D'ACTEURS TOURISTIQUES REGIONAUX**

Depuis la fin des années 90, le tourisme dans la région de MTA a pris un essor considérable soutenu par la promotion de la destination et l'ouverture du ciel marocain et régional devant les compagnies aériennes internationales. Depuis lors, on a commencé à s'intéresser de plus en plus à la manière dont les autochtones, les entreprises touristiques et l'Etat interagissent entre eux dans l'espace régional.

Les conclusions étaient surprenantes, le tourisme reste une activité de nuisance dans certaines localités de la région de MTA et les acteurs s'adonnent à une concurrence déloyale qui se traduit par la naissance des conflits.

Devant ce constat, les acteurs de la région adoptent des stratégies diversifiées en vue de maintenir leurs activités en place et de continuer de survivre.

### **1. Les limites du rôle du tourisme en matière de développement régional**

Les retombées socioéconomiques et territoriales du tourisme sur la région de MTA sont certes significatives notamment en matière d'investissements, d'emploi et de recettes fiscales et parafiscales. Cependant, il ne faut pas oublier les répercussions néfastes de

---

<sup>1</sup> Article 3 de la constitution marocaine du 13 Septembre 1996.

<sup>2</sup> Madeleine GRAWITZ, *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, 2000, pp 200-201.

l'activité touristique sur le territoire, les acteurs et les autochtones, qui, s'elles perdurent dans le temps, elles se transforment en conflits ravageurs.

Les limites du rôle de tourisme sont bien observées dans les territoires de la région sur les plans économique, socioculturel et politique.

#### **a. Les limites économiques**

La région de MTA reste loin de répondre aux aspirations de recrutement des jeunes diplômés des écoles marocaines du tourisme. Cette situation qui accentue le chômage au niveau de cette région s'explique par la présence sur le marché du travail régional de grandes compétences lauréates des grandes écoles françaises, espagnoles et suisses du tourisme. Cette main d'œuvre qualifiée et expérimentée va de pair avec les exigences des employeurs qui cherchent la bonne qualification professionnelle pour satisfaire une clientèle de luxe de plus en plus volatile au sein d'un marché vulnérable et en présence d'une situation de crise au niveau internationale.

Sur le plan financier, la présence sur le marché régional de formes d'hébergement clandestines et non officielles en l'occurrence les maisons d'hôtes et les appartements meublés non déclarés qui se livrent à une concurrence déloyale avec les formes officielles d'hébergement, souvent en commercialisant des produits de qualité à des prix alléchants, récupèrent une part importante du marché (touristes et visiteurs) qui cherchent le rapport qualité-prix et échappent à la fiscalité en l'absence d'un contrôle rigoureux et efficace des inspecteurs de finance.

La présence massive des touristes sur le territoire régional notamment au niveau de Marrakech et Essaouira, attire la population des villes avoisinantes qui cherche des emplois ou qui commercialise leurs produits artisanaux. L'augmentation du nombre de la population dans la ville touristique augmente la demande sur les produits de consommation et favorise par conséquent l'inflation.

Devant la présence d'une concurrence forte des autres destinations nationales et internationales, la clientèle reste instable et change de comportement et de goût, influencée par les situations de crises, les fluctuations des taux de change, le climat politique, les médias, le bouche à oreille...cette instabilité de clientèle risque de se répercuter négativement sur le tourisme régional en général surtout si l'activité touristique reste saisonnière.

#### **b. Les limites environnementales et socioculturelles**

A priori, le tourisme est toujours considéré par les locaux comme étant une activité dégradante de l'environnement et de l'écosystème. Une présence massive des visiteurs sur un site de la région entraîne des effets nuisibles pour le site (déchets, pollution de l'air, pollution sonore, embouteillages...).

De même, la consommation abusive de l'eau et de l'électricité de la part des touristes et des visiteurs en séjour dans la région de MTA, ne passe pas incognito par les autochtones qui voient leurs factures d'eau, d'électricité et d'assainissement se gonfler au fil du temps par les opérateurs chargés de la distribution de l'eau et de l'électricité, et ce en vue de combler leurs dépenses d'investissements et en main d'œuvre nécessaires pour satisfaire la forte demande.



Le tourisme n'est pas sans danger sur la mentalité, la dignité et la culture de la population de la région de MTA. En effet, la présence d'étrangers sur l'espace touristique régional notamment rural (le cas d'Al Haouz par exemple), met les badous (les villageois) vivant dans les douars en contact avec une pensée, une culture et une tradition occidentales nouvelles souvent refusées et excommuniées, de telle sorte qu'ils considèrent ces touristes étrangers comme « des supports inconscients du capitalisme et du néocolonialisme »<sup>1</sup>. Dans le cas contraire, ce nouveau style de vie des occidentaux est adopté par les autochtones qui changent de peaux et modifient leurs habitudes, traditions, cultures et comportements.

L'impact le plus dangereux du tourisme sur l'identité culturelle de la région est la célébration de cérémonies religieuses chrétienne ou juive incluant la population locale notamment à la localité de l'Ourika (province d'Al Haouz) et à Essaouira. Cette pratique est appelée communément "l'effet de zoo" parce qu'il n'y a aucune dépendance entre les visiteurs et les visités.

La réalité de « L'abondance et la variété des idées reçues négatives sur le tourisme »<sup>2</sup> qui a pour corolaire cette perception perverse de la population locale à l'encontre des touristes étrangers, a été vivement dénoncée par l'équipe MIT.

### **c. Les limites politiques**

Le territoire de la région de MTA connaît la présence de plusieurs élus régionaux, provinciaux et communaux de différentes étiquettes politiques cherchant de prime abord leurs intérêts personnels ainsi que ceux de leur parti politique. Généralement, ces élus qui sont d'un niveau d'instruction primaire et le plus souvent sans niveau d'étude et qui représentent l'électorat dans les conseils communaux, provinciaux et préfectoraux, ne disposent d'aucune expérience en matière politique et économique.

Ces élus en question qui sont dépourvus de la culture du tourisme, n'ont dans leurs tiroirs aucune politique touristique ou d'aménagement territorial pour la région de MTA. Cette situation est accentuée par le manque flagrant des compétences en matière de gestion et d'aménagement en matière de tourisme dans la mairie de Marrakech, les municipalités et les communes des villes et provinces de la région. La majorité des fonctionnaires municipaux ont été recrutés sur des interventions de leurs proches influents, pour des raisons politiques ou encore moyennant corruption.

L'absence des collectivités touristiques au vrai sens du terme au niveau de la région de MTA qui ont pour rôle principal le développement du tourisme régional et l'absence également d'une volonté ferme des élus et des acteurs touristiques à développer le secteur, engloutissent cette industrie dans un océan profond et sombre.

## **2. Les conflits entre acteurs**

Selon les objectifs qu'ils poursuivent, les types d'interactions qui les caractérisent, leurs actions sur le territoire régional, leurs poids économique et politique, les acteurs

---

<sup>1</sup> Équipe MIT, *Tourismes 1. Lieux communs*, Belin, 2002, p69.

<sup>2</sup> Ibid, p11.

régionaux non connectés en réseaux entrent en conflits le plus souvent déloyaux pour garder leur position sur le marché touristique régional.

Ces conflits incessants menacent la durabilité du développement de la région de MTA et augmentent les distorsions entre les acteurs touristiques régionaux, ce qui se répercute négativement sur le tourisme en général.

#### **a. La nature des conflits**

La citation de Marc GUERIN décrit parfaitement les conflits qui caractérisent les différents acteurs de la région de MTA à l'instar d'autres régions du pays. « On constate l'existence d'un conflit à partir du moment où l'opposition entre les parties se manifeste sous une forme quelconque telle que des plaintes orales, plaintes écrites, altercations physiques, pétitions, campagnes de presse et publications diverses, la constitution ou le rattachement à un groupe de pression, des actes de malveillance, les manifestations ou encore l'assignation en justice »<sup>1</sup>.

Au niveau de la région de MTA, les conflits entre les acteurs présents sur la scène touristique sont dus principalement à l'existence d'une dualité entre le secteur touristique formel et légal et le secteur touristique informel et illégal. Le premier reproche au second d'exploiter l'absence d'un contrôle rigoureux de la part des autorités compétentes pour détenir illégalement une part importante du marché touristique régional et partant, réduire la marge bénéficiaire potentiel qui devrait être normalement récupérée par le secteur formel.

De même les acteurs du secteur touristique légal reprochent également à leurs rivaux de nuire à l'image de marque du secteur au niveau de la région de MTA en utilisant des méthodes frauduleuses et trompeuses pour attirer les touristes et en leur vendant un produit illégal non conforme aux normes reconnues.

Le partage du territoire régional entre les acteurs de ces deux secteurs antagonistes conduit à des oppositions et à des rixes qui se traduisent par des publications dans les journaux, des plaintes et parfois des poursuites en justice. Cette situation conflictuelle détériore la qualité des services rendus aux touristes et aux visiteurs.

#### **b. Les types des conflits**

Les conflits observés entre les acteurs touristiques de la région de MTA sont généralement des conflits d'intérêts qui reposent sur des facteurs exogènes provoquant une certaine agressivité de part et d'autre. Le degré de cette agressivité reste le seul indice qui peut déterminer l'ampleur des conflits.

Les conflits les plus fréquents dans la région de MTA opposent les hébergeurs officiels (hôtels et maisons d'hôtes) et non officiels (maisons d'hôtes non déclarées), les guides officiels aux faux-guides clandestins et les bazarites et antiquaires.

Les hébergeurs officiels accusent les non officiels de s'emparer d'une part importante du marché touristique régional sans payer aucun droit (taxes et impôts) et de brader les prix

---

<sup>1</sup> Marc GUERIN, Conflits d'usage à l'horizon 2020 : Quels nouveaux rôles pour l'État dans les espaces ruraux et périurbains ?, La Documentation Française, Juillet 2005, p16.

pour attirer le maximum de clientèle et augmenter leurs bénéfices. Cette situation diminue ipso facto les bénéfices des premiers et se répercute sur le niveau d'embauche et les recettes fiscales.

Les guides officiels quant à eux accusent les faux-guides de s'emparer également d'une part importante du marché en contrepartie de tarifs au dessous des normes (entre 50 dh et 80 dh au lieu de 150 dh minimum) et d'offrir aux touristes et aux visiteurs une qualité médiocre du service avec des informations dans la majorité des cas erronées.

Quant aux bazaristes et antiquaires, leurs conflits se perpétuent et se multiplient avec le développement de l'activité touristique. Ils se reprochent mutuellement de duper les touristes et les visiteurs en leur vendant des articles contrefaits de l'artisanat (tapis, bois, fer...) à des tarifs faramineux qui au moins quadruplent leur prix réel.

Cette situation qui désavantage ces acteurs officiels, les entraîne à demander l'intervention urgente des autorités locales compétentes (CRT, collectivité locale, Wilaya, police...) pour mettre fin à ces pratiques non réglementaires. L'absence de telle intervention due essentiellement à la lourdeur administrative d'un côté et à l'utilisation de l'argent (corruption) d'un autre côté, pousse ces acteurs privés à entrer en conflits avec les acteurs publics et par conséquent envisager d'autres canaux pour défendre leurs causes (presse, syndicats...).

Les autres acteurs privés qui opèrent au niveau régional (voyagistes, transporteurs...), exercent dans une situation concurrentielle loyale s'adonnant à des conflits légaux concernant la vente d'un produit touristique déterminé à des prix inférieurs à la concurrence ou l'exploitation d'une situation économique pour gagner une part de marché...

D'autres conflits ont été également observés au niveau de cette région entre les acteurs publics : l'Etat (domaine), les Habous<sup>1</sup> et les collectivités territoriales. Ces conflits concernent principalement les propriétés des terrains à vocation touristique. En l'absence d'un acte notarial de propriété, situation très fréquente à l'échelle des anciennes villes, chacun de ces trois acteurs se bat pour exproprier l'autre. Ces problèmes se résolvent soit à l'amiable au niveau de la région soit après l'intervention de hauts lieux.

### **c. L'impact des conflits d'acteurs sur la région**

La recherche acharnée par les acteurs touristiques régionaux pour s'emparer d'une part importante de la rente touristique légalement ou illégalement, ne passe pas sans laisser de traces sur la durabilité du tourisme régional. Les conflits entre acteurs qui prennent dans certaines situations une dimension personnelle, se répercutent négativement sur la région et cristallisent les sentiments de haine et de vengeance qui se transforment en obsession et en fanatisme.

Une telle situation conflictuelle perturbe le réseau relationnel entre les acteurs d'un même secteur d'activité et détruit la notion de bon voisinage et de convivialité entre eux, qui au lieu d'être des rivaux, deviennent des ennemis. Devant la politique de l'autruche adoptée par les autorités, les distorsions entre le formel et l'informel risquent de s'élargir au niveau de

---

<sup>1</sup> Délégation sous la tutelle du ministère chargé de la gestion des biens octroyés en donations par les bienfaiteurs (terrains nus ou bâtis).

la région, enrichissant les uns et appauvrissant les autres et créant par conséquent des situations de blocage dans tout le secteur.

Cette situation nuit aux touristes qui ne profitent pas pleinement et convenablement de leur séjour dans la région. Ces derniers ne bénéficient que d'un service médiocre de faible qualité dans d'innombrables branches du secteur touristique, ce qui constitue une grande lacune pour le tourisme de la région et risque de mettre en péril le secteur entier aussi bien au niveau régional que national et ternir l'image d'un tourisme en pleine expansion dans un monde en crise.

Devant la persistance des conflits et loin de toute solution logique qui profite à tous les acteurs, la durabilité du tourisme se trouve menacée. Les risques d'une chute du secteur touristique dans les années à venir au niveau de la région de MTA sont à craindre. Un tel impact qui déstabiliserait toute la région qui se base en principe sur cette activité compromettrait l'intérêt des générations futures. Ces risques peuvent être accentués par l'intensification de la concurrence au niveau international et la volatilité de l'activité.

Les enjeux sont tellement importants qu'il est nécessaire dès maintenant d'y faire face et d'en trouver les solutions.

### **3. Les stratégies adoptées face aux conflits entre acteurs régionaux**

« L'irruption du tourisme dans les lieux a toujours été une subversion de l'ordre des choses »<sup>1</sup>. Son pouvoir subversif<sup>2</sup> remet en cause l'ordre établi dans le territoire investi et chamboule les intérêts des acteurs en place.

Trois situations conflictuelles caractérisent les acteurs de la région de MTA : acteurs-ennemis, acteurs-adversaires et acteurs-rivaux. Les stratégies possibles diffèrent selon la situation.

#### **a. Les acteurs-ennemis**

Cette situation qui est souvent réciproque, se caractérise par la volonté d'un acteur touristique à détruire par tous les moyens possibles un autre acteur touristique considéré comme ennemi qui nuit à ses intérêts et le menace dans sa survie. L'objectif du premier étant de mettre un terme à l'existence effective du second et lui infliger des dommages et des dégâts.

Ce conflit qui s'étant à tous les alliés du second, ne permet aucune conciliation ou solution puisque le but devient l'ennemi et non l'atteinte de la chose objet du conflit qui n'a plus d'importance dans l'ordre des préférences. La destruction de l'ennemi devient l'obsession principale des acteurs.

Cette situation connaît plusieurs degrés dont le plus élevé est la mort de l'ennemi. Certains acteurs touristiques de la région de MTA se considèrent comme ennemis par obsession du moment où leurs intérêts se trouvent en danger. C'est le cas des grands conflits opposant les propriétaires des établissements d'hébergement officiels à ceux non officiels, les

---

<sup>1</sup> Equipe MIT, Op.cit, 2002, p51.

<sup>2</sup> Ibid, p72.

conflits opposant les guides officiels à ceux clandestins et les problèmes entre les agences de voyages classiques et virtuelles (non réglementées par la loi marocaine).

Cette situation conflictuelle ne permet pas de conciliation entre ces acteurs et la seule stratégie adoptée est celle de la destruction de l'ennemi qui pourrait mettre fin à cette compétition. Dans certains cas, l'abandon de l'activité objet principal du conflit par les acteurs illégaux pourrait être envisagé comme une victoire des autres et permet de mettre un terme au conflit.

### **b. Les acteurs-adversaires**

Cette situation se caractérise par l'absence de motivations destructrices chez les acteurs touristiques qui restent camouflées des regards. Les acteurs-adversaires commencent à sentir le danger et s'intéresser les uns aux autres, mettant aux oubliettes l'objectif principal et primordial qui les motive.

Chaque acteur touristique utilise ses manèges, ses tactiques, ses tractations et ses astuces dans un cadre légal et réglementaire en vue de surprendre son adversaire et le dépasser en camouflant ses véritables desseins et sans toutefois lui causer préjudice dans sa survie, sa continuité et son existence.

C'est le cas des conflits opposant les voyagistes (agences de voyages et TO) dans le but d'accaparer une part d'un marché étranger ou vendre une destination de la région en offrant à l'acquéreur des offres plus avantageuses que celles proposées par les acteurs concurrents locaux ou étrangers. Cette situation concerne aussi bien les transporteurs touristiques routiers qu'aériens cherchant à offrir aux touristes des services de transport efficaces à moindre prix.

Pour réglementer cette concurrence, ces acteurs ont été obligés de respecter le code déontologique de la profession et suivre des règles de concurrence imposées par l'Etat et les groupements des voyagistes et acceptées par tous.

### **c. Les acteurs-rivaux**

Il y a rivalité lorsque les acteurs entrent en compétition en vue de s'emparer d'un objet rare, insuffisant pour les satisfaire tous. Le rival ne constitue qu'un empêchement pour l'autre devant l'accomplissement de l'objectif escompté et ne donne pas nécessairement lieu à un conflit sérieux.

Souvent, c'est la question de la rareté du bien objet du conflit qui pose le problème notamment dans le cas où il est utile et nécessaire pour tous les rivaux en lice et chacun d'eux ne cherche pas à se désister et le laisser à ses rivaux.

C'est l'exemple d'un terrain ancien dans une zone touristique à l'intérieur de la médina de Marrakech dépourvu de papier de propriété. L'appropriation de ce terrain pose de grands problèmes entre la mairie, la délégation des Habous et les promoteurs dont chacun use de tout son pouvoir pour y mettre sa main.

La stratégie adoptée dans ce cadre est axée sur la collaboration et la concertation entre les protagonistes de la région et dépend de la flexibilité et de la lucidité de chaque

acteur-rival loin de tout combat et compétition. Dans la majorité des cas, les acteurs qui céderaient la partie, bénéficieront ultérieurement d'avantages comme compensations (priorité d'achat de terrains, réductions du prix du m<sup>2</sup>, allègements fiscaux et parafiscaux...).

### **III. LES RESEAUX TOURISTIQUES DE LA REGION DE MTA**

A l'instar des autres régions économiques du Maroc, la région de MTA, destination de prédilection par excellence des touristes nationaux, est dépourvue d'une organisation scientifique de réseaux collaboratifs de ses principaux acteurs touristiques qui travaillent d'une manière éclatée, loin de toute action de coordination professionnelle.

Malgré l'existence d'un Centre Régional de Tourisme (CRT) depuis 2002, l'interlocuteur de l'administration qui devrait normalement organiser les acteurs touristiques régionaux au sein de réseaux touristiques afin de promouvoir le développement de la destination, son rôle reste limité exclusivement à la promotion et à l'animation touristique de la région et souffre d'un manque flagrant du personnel suffisant spécialisé dans le domaine touristique, même si son bureau est majoritairement composé des professionnels.

Cette situation qui ne profite efficacement à aucun acteur, constitue un obstacle devant le développement du tourisme au niveau régional et bloque toute initiative extérieure visant à promouvoir le secteur et à créer les connexions adéquates.

Trois types de réseaux sont à distinguer au niveau de la région de MTA : les réseaux contractuels, les réseaux non-contractuels et les réseaux informels. Chacun de ses réseaux présente des caractéristiques spécifiques, influence le jeu de force et domine une part du marché touristique régional.

#### **1. Les différents types de réseaux touristiques classiques régionaux**

La région de MTA comprend trois types de réseaux touristiques dont chacun dispose de sa propre stratégie et politique et de sa propre clientèle. Ces réseaux tels qu'ils sont, qui vont du formel au clandestin en passant par le tacite, ne contribuent en rien dans le développement touristique de la région de MTA et constituent en revanche un obstacle devant la croissance du tourisme et son expansion.

L'identification de ces réseaux qui ne sont que de simple "liens" existants entre quelques entreprises, a été le fruit d'une large étude sur le terrain rondement menée auprès des acteurs du tourisme de la région.

##### **a. Les réseaux touristiques contractuels**

Il s'agit de connexions qui se fondent sur des engagements contractuels (par contrat) donnant au travail en réseau un cadre formel et réglementaire respecté par tous les membres qui le constituent. Les termes, le contenu des articles ainsi que l'objet pour lequel le contrat est élaboré, définissent la relation entre les membres du réseau et déterminent le jeu de force en son sein.

Les recherches menées au sein des milieux des entreprises touristiques opérant au niveau de la région de MTA, ont permis de déterminer l'existence de petits réseaux classiques

composés d'entreprises travaillant dans un cadre collaboratif par le biais de contrats établis entre elles pour une durée indéterminée.

Dans ce cadre, la majorité des réseaux trouvés -si on peut prétendre qu'il s'agit bien de réseaux- sont constitués de deux ou plusieurs entreprises, les unes établies au niveau de la région et les autres se situent à l'extérieur (hors du Maroc) :

- Un réseau composé d'un seul acteur du tourisme : une ou plusieurs agences de voyages ou/et un TO situés à l'étranger liés en contrat avec une ou plusieurs agences de voyages situées dans le territoire régional et qui jouent le rôle de réceptives pour leur profit (le TO Marmara et son réceptif Atlas voyage).

Une chaîne hôtelière<sup>1</sup> située à l'étranger liée en contrat avec un ou plusieurs établissements d'hébergement de la région (la chaîne Accor et les hôtels Sofitel et Ibis).

- Un réseau composé de deux acteurs du tourisme : un ou plusieurs acteurs régionaux de l'hébergement (hôtels ou/et maisons d'hôtes) et une ou plusieurs agences de voyages traditionnelles ou/et TO ou/et agences en ligne (l'hôtel Royale mirage et le TO Marmara, l'agence de voyages hémisphère voyages, l'agence virtuelle promovaccances.com et Expedia.com).

Un TO étranger lié par contrat avec une compagnie aérienne marocaine (Le TO Marmara avec la RAM et Atlas Blue). Le TO en question s'engage à utiliser la flotte exclusive de cette compagnie qui s'engage pour sa part à réduire à son profit les tarifs de transport.

- Un réseau composé de trois acteurs du tourisme : un établissement d'hébergement, un TO ou une agence de voyages et l'Association Régionale des Guides et Accompagnateurs de Tourisme et de Montagne (l'hôtel Mamounia, le TO Kuoni et un accompagnateur touristique polyglotte).

Les contrats qui régissent les relations entre ces acteurs comprennent outre les articles obligatoires constituant les contrats, des clauses qui précisent le pourcentage des commissions à obtenir en contrepartie des services rendus. Ces commissions se situent généralement entre 10% et 20% des tarifs affichés hors taxes.

## **b. Les réseaux non-contractuels**

Il s'agit de réseaux composés d'entreprises touristiques et d'institutions étatiques en situation non contractuelle et dont la coopération et la collaboration se font tacitement en l'absence d'écrits entre les parties concernées. Les relations personnelles entre les acteurs et le poids de chacun jouent un rôle important dans la concrétisation des transactions.

Ces réseaux n'ont pas besoin de contrat notamment lorsqu'une des parties membre relève d'une institution de l'Etat dont la mission à accomplir au sein du réseau ne sort pas de ses compétences et attributions habituelles qui lui sont assignées hors réseau.

---

<sup>1</sup> On distingue deux types de chaînes : les chaînes intégrées composées de filiales, d'hôtels et de franchises gérés sous contrat de gestion et des chaînes volontaires constituées d'hôtels indépendants liés par un contrat d'affiliation peu contraignant.

Les relations de confiance et les principes éthiques jouent un rôle important dans le fonctionnement et la continuité de ces réseaux. L'économiste Kenneth Joseph ARROW souligne dans ce cadre que « la confiance est un important lubrifiant des rapports sociaux. Elle est extrêmement efficace : cela évite beaucoup de complications que de pouvoir faire raisonnablement confiance à la parole d'autrui »<sup>1</sup>.

On distingue trois formes de réseaux identifiés au niveau de la région de MTA:

- Un réseau composé d'acteurs touristiques privés : relations tacites entre les établissements d'hébergement de la région de MTA notamment lorsqu'il s'agit d'opérations de délogements dues à l'impossibilité d'un hôtel ou d'une maison d'hôtes d'héberger une partie de leur clientèle (remplissage de l'établissement ou problème survenu au dernier moment).

Relations tacites entre une agence de voyages et un guide ou accompagnateur appartenant à l'Association Régionale des Guides et Accompagnateurs de Tourisme et de Montagne. Dans cette situation, le guide ou l'accompagnateur prend en charge le groupe de touristes clients de l'agence en question lors de ses déplacements dans la ville ou la région. Ces mêmes relations existent entre les agences de voyages<sup>2</sup> et les transporteurs touristiques. Ces derniers s'occupent d'assurer le transport des touristes depuis l'aéroport de Marrakech-Ménara jusqu'à l'hôtel ou entre les villes et les provinces de la région.

- Un réseau touristique composé d'acteurs touristiques publics : les relations entre acteurs publics sont officielles, non-contractuelles et n'ont pas besoin d'un écrit pour être mises en exergue. C'est un réseau constitué d'institutions étatiques qui sont en étroite collaboration dans le cadre de leurs activités quotidiennes (le CRT, le CRI, la Mairie, les arrondissements, la Wilaya...).

- Un réseau touristique constitué d'acteurs touristiques privés et publics : les relations entre les membres de ce réseau n'ont pas besoin de contrat, mais elles nécessitent un respect de certaines conditions imposées par l'institution publique. C'est l'exemple de la wilaya dans sa relation avec les agences de voyages et les établissements d'hébergement lorsqu'elle délivre les autorisations d'exercice de leurs activités. C'est également la relation du CRI avec les entreprises cherchant à investir dans le tourisme.

### **c. Les réseaux informels**

Comme leur nom l'indique, il s'agit de réseaux non officiels et non formels, composés d'un ensemble d'acteurs touristiques privés exerçant dans la clandestinité totale au côté de réseaux formels, soutenus par des intermédiaires puissants connaissant les rouages des administrations publiques et les acteurs influents du tourisme. Ces réseaux informels cherchent à satisfaire le maximum de clients, d'augmenter leur recette et d'échapper à toutes les formes de contrôle.

---

<sup>1</sup> Kenneth Joseph ARROW, *The Limits of Organization*, Norton, 1974, p23.

<sup>2</sup> Cette situation est envisageable au cas où l'agence de voyage ne dispose pas de son transport touristique.



Ces réseaux en question sont considérés comme informels parce qu'ils ne disposent pas des conditions requises pour exercer ouvertement dans le domaine du tourisme<sup>1</sup>. Ils réalisent un chiffre d'affaires très important et concurrencent les réseaux formels opérant au niveau de la région de MTA.

Il est certes difficile de déterminer avec précision le nombre de réseaux touristiques informels exerçant au niveau régional, cependant on peut citer à titre non exhaustif et non limitatif, les cas qu'on a recensés suite à de multiples contacts entamés avec les acteurs touristiques privés de la région de MTA. Ces réseaux dénombrés sont composés uniquement de deux acteurs en relations bilatérales basées sur le principe B2B:

- Un réseau composé d'établissements d'hébergement non officiels (non déclarés par leur propriétaire) et d'intermédiaires étrangers : ces derniers organisent à partir de l'étranger, à des prix faibles, l'hébergement des touristes dans les établissements d'accueil non officiels situés au niveau de la région. Il s'agit généralement de transactions effectuées, basées sur des relations de connaissances entre les intermédiaires, les touristes et les propriétaires des établissements d'accueil.

- Un réseau composé d'établissements d'hébergement non officiels et de faux-guides qui offrent leur service en contrepartie d'une somme dérisoire.

- Un réseau composé des faux-guides, des bazaristes et des antiquaires : les premiers invitent les touristes à effectuer leurs achats des articles de l'artisanat au niveau des bazars appartenant au réseau informel en contrepartie d'une commission récupérée après la transaction.

- Un réseau constitué de certains employés d'établissements d'hébergement officiels ou non officiels (réceptionnistes, bagagistes, concierges...) et de petits ou grands taxis ou calèches. Les seconds procèdent au transport des clients de l'établissement d'hébergement et octroient une commission aux premiers.

- Un réseau constitué de certains employés d'établissements d'hébergement officiels ou non officiels (réceptionnistes, bagagistes, concierges...) et des restaurants. Ces derniers paient une commission aux premiers sur le total des dépenses effectuées aux restaurants par les clients de l'établissement d'hébergement.

- Un réseau constitué de certains employés d'établissements d'hébergement officiels ou non officiels (réceptionnistes, bagagistes, concierges...) et des guides et accompagnateurs. Sur des demandes des clients, les premiers font appel au seconds pour accompagner les touristes, et ce en contrepartie d'une commission.

## **2. Les réseaux innovateurs dans la région de MTA**

Joseph Alois SCHUMPETER<sup>2</sup> a mis en exergue le rôle majeur de l'innovation dans l'impulsion du système économique en général. Par innovation, on entend l'évolution d'un procédé ou d'un produit résultant de l'esprit de l'imagination, de l'intelligence et de la créativité.

---

<sup>1</sup> La disposition peut être volontaire ou involontaire.

<sup>2</sup> Economiste autrichien (1883-1950).

Dans le domaine du tourisme qui se redessine constamment, l'innovation constitue l'atout majeur pour la continuité des entreprises touristiques, qui doivent offrir des prestations satisfaisantes conjuguées à des prix réduits tout en convainquant les consommateurs réels et potentiels.

A notre avis, l'innovation enregistrée dans le domaine du tourisme et des voyages a touché principalement les services des réservations et de distributions. Trois réalisations majeures sont à distinguer : l'apparition et le perfectionnement des plates-formes électroniques de réservation GDS (Global Distribution System), la création des agences de voyages virtuelles accessibles sur le net et l'apparition de la grande distribution en tant qu'acteur touristique de taille.

#### **a. Les GDS (Global Distribution System)**

Les GDS sont des plates-formes électroniques de réservation qui disposent de leurs propres agences de voyages en ligne et qui permettent aux autres agences de voyages de connaître l'état de stock des fournisseurs des produits touristiques évoluant dans leurs réseaux et d'effectuer des réservations à distance au profit de leurs clients. Le fonctionnement des GDS est basé sur la notion de réseau, qui englobe sur la même toile tous les fournisseurs des prestations touristiques choisis pour cette fin.

Actuellement, le monde du tourisme compte quelques GDS dont les plus connus sont : Sabre, créé par American Airlines en 1976, Amadeus créé en 1988 par Air France, SAS, Lufthansa et Iberia, Galileo créé en 1991 par British Airways, Swissair, KLM, United Airlines, US Airways, Alitalia et Covia et Worldspan créé en 1990 par Delta Airlines, Northwest Airlines et Trans World Airlines.

Commercialiser un produit touristique et être référencés sur un GDS, nécessitent pour les acteurs du tourisme de passer par une société de représentation ou une centrale de réservation<sup>1</sup>. La présence dans les listes des GDS est une opportunité pour ces acteurs de commercialiser activement leurs produits, car la commercialisation par le biais de leurs sites ou des agences traditionnelles et TO n'est pas tellement efficace.

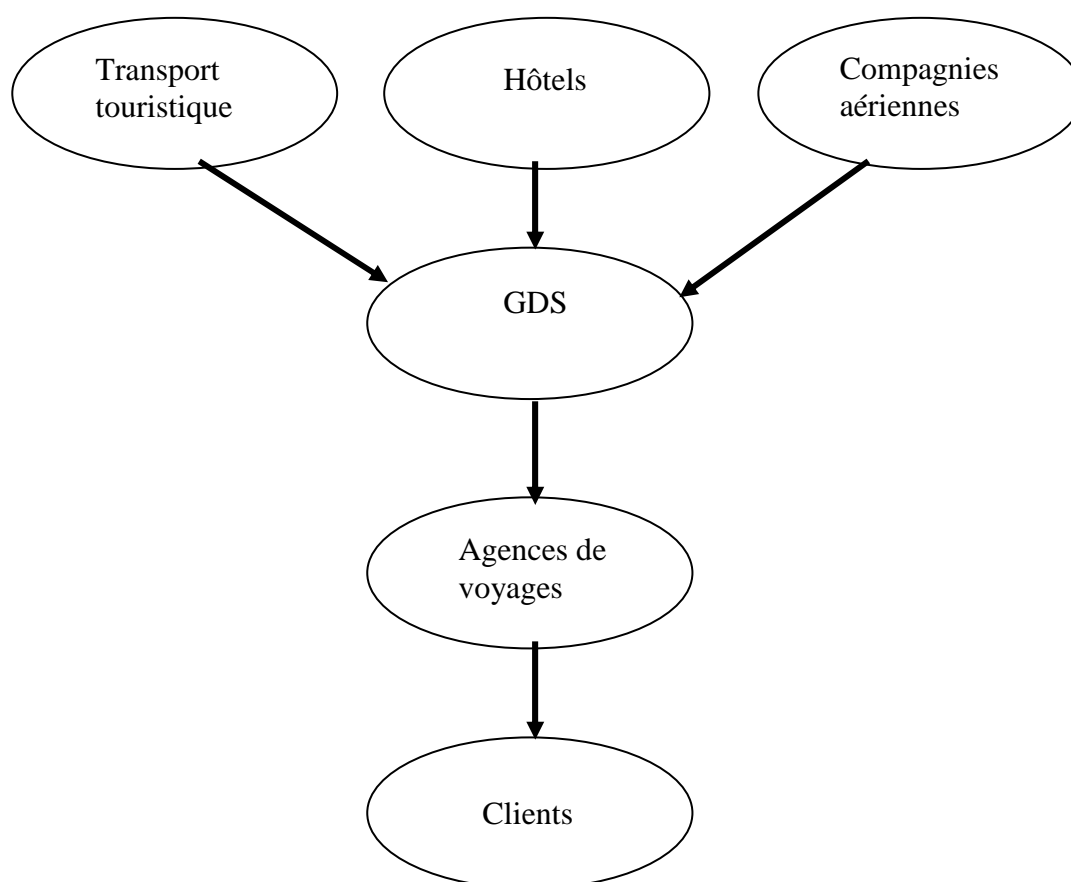
Depuis quelques années, les GDS ont choisi de créer leurs propres agences en ligne pour concurrencer les agences de voyages clientes : Sabre (Travelocity, Travelnow, Lastminute, Odysia...), Amadeus (Opodo, Karavel, Vivacances), Galileo (GTA, OctopusTravel, Ebookers, CheapTicket, Orbitz), Worldspan ne dispose d'aucune agence en ligne.

Un réseau de GDS peut être présenté selon le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> Une seule société ou centrale de réservation et pas plus.

**Figure III. 1 Réseau simplifié de GDS**



Les acteurs touristiques opérant au niveau de la région de MTA notamment les voyagistes, les compagnies aériennes et les établissements d'hébergement, restent un peu isolés des réseaux GDS et seuls quelques hôtels de luxe à l'instar de la Mamounia, Naoura Barrière, Kenzi Mènara et Palmeraie Golf Palace et les compagnies aériennes la RAM, Atlas Blue et Jet 4you qui figurent sur leurs écrans et commercialisent leurs produits via leur système en payant des royalties et des commissions, le reste des acteurs touristiques privés préfèrent rester dans les réseaux classiques ou utiliser les services des agences de voyages virtuelles.

#### **b. Les agences de voyages virtuelles**

Ce sont des agences de voyages virtuelles qui offrent leurs services à leurs clients via le net. La vente des voyages sur internet est un secteur de commerce très réussi et très prometteur. Les sites de voyages en ligne à vocation généraliste ont connu un développement extraordinaire après la généralisation de l'internet et le développement des NTIC.

Ces agences virtuelles regroupent dans un même réseau une panoplie d'acteurs touristiques qui offrent leurs produits en contrepartie d'une commission prélevée sur chaque réservation réalisée : (hôtels, compagnies aériennes, entreprises de transport, entreprises de location...). Les relations entre les agences touristiques virtuelles et les autres acteurs sont régies par des contrats définissant leurs modes de fonctionnement conformément aux lois en vigueur.

Les acteurs touristiques privés de la région de MTA notamment les voyagistes, les hébergeurs, les entreprises de location et de transport, les compagnies aériennes, figurent sur les écrans des plus importantes agences de voyages virtuelles. Cette possibilité leur permet de commercialiser leurs produits aux clients touristiques et aux simples visiteurs des sites des agences en question tout en procédant par ricochet à promouvoir la destination touristique de MTA.

L'absence d'une loi marocaine autorisant la création d'agences de voyages virtuelles locales sur le sol marocain, offrant de telles prestations et réglementant cette activité électronique, complique la tâche des acteurs touristiques notamment en cas de litige avec certains clients non satisfaits des services rendus et qui demandent des dédommagements.

### **c. La grande distribution**

Les professionnels de la grande distribution appuyés par les NTIC ont commencé depuis quelques années à occuper une place importante dans le monde du voyage et du tourisme. La majorité des groupes de la grande distribution préfèrent vendre les voyages à distance via internet et ceux sont parvenus à développer des réseaux d'agences de voyages pour les mêmes fins.

La grande distribution présente trois atouts majeurs pour le client et le fournisseur: la disponibilité avec l'amplitude de ses horaires, une capacité extraordinaire d'achat et l'animation du marché<sup>1</sup>.

En France, Leclerc, Carrefour, Auchan, Métro...sont autant de grandes surfaces qui proposent des forfaits vacances et des parcours touristiques pour leur clientèle via le web à des prix abordables et concurrencent les agences de voyages traditionnelles et virtuelles.

Cette innovation de la prestation n'a pas encore attiré l'attention des acteurs touristiques de la région de MTA et n'a pas été discutée localement jusqu'à présent dans les rencontres et les assises du tourisme. En effet, la région dispose de plusieurs grandes surfaces en l'occurrence : Marjane (2), Acima (3), Metro (1) et Aswak assalam (2), Al Mazar (1) et aucun de ses spécialistes de la distribution n'a eu l'audace de créer un site internet et d'offrir des produits touristiques pour les clients. Si on connaît le nombre tellement important de personnes qui peuvent visiter quotidiennement ces grandes surfaces pour effectuer leurs achats, on pourrait regretter l'inattention pour cette opportunité. Le jeu en vaut vraiment la chandelle.

### **3. Les conséquences du réseautage actuel sur la région de MTA**

Le réseautage formel actuel des acteurs du tourisme évoluant dans la région de MTA reste classique ne modifiant en rien la réalité touristique régionale. Les réseaux régionaux du tourisme qui se croient formels n'ont pas d'hégémonie ou d'influence sur l'offre touristique, sur la demande et sur le marché du tourisme en général. Les connexions restent très faibles entre les acteurs privés et publics loin de tout travail collaboratif et professionnel.

---

<sup>1</sup> Philippe COBESSI, « Avec la grande distribution, le tourisme se démocratise », Les Echos, N° 18492, 20 Septembre 2001, p59.

Le rapprochement des acteurs touristiques privés de la région avec les réseaux internationaux des réservations et de distributions, restent en deçà des espérances des décideurs qui demandent plus d'engagement de leurs parts dans la mondialisation actuelle du tourisme.

Cette situation sombre accentuée par les conflits d'intérêts entre les acteurs, a profité aux réseaux informels éparpillés au niveau de cette région, qui sont parvenus à exploiter leur savoir-faire accumulé avec le temps à des fins opportunistes.

#### **a. Le développement des réseaux informels**

Les réseaux informels existants dans la région de MTA ont connu ces dernières années une augmentation importante de leur chiffre d'affaires réalisé dans le noir, due principalement à la souplesse de leurs instances dans la prise en charge de la clientèle, le professionnalisme dans la prise des décisions, la rapidité de la transmission des informations sur les clients d'un acteur à l'autre, le respect de la parole donnée et la confiance mutuelle.

Ces réseaux parallèles, considérés par certains chercheurs comme contrebandiers de la mondialisation<sup>1</sup>, ne cessent de gagner du terrain au détriment des autres - soit disant - réseaux et prendre de l'ampleur. Cette domination spatiale et territoriale a été favorisée par le développement des réseaux d'intermédiaires en parfaite connaissance des milieux du tourisme, qui apportent de l'ordre aux réseaux et régularisent les échanges entre les acteurs touristiques de la région.

Les réseaux touristiques informels opérant dans la région de MTA participent implicitement à l'effort de l'emploi et à la politique de redistribution des revenus. Il n'existe pas jusqu'à présent de vraies recherches focalisées sur ce phénomène, cependant, selon les entretiens qu'on a effectués avec certains acteurs, on a pu avoir une idée claire sur leur mode de fonctionnement et leur modus opérandi :

- Conformément à l'idée de Jean-Paul GOUREVICH, le réseau informel s'est installé et développé progressivement pour donner de la respiration à une économie à bout de souffle, et parfois il l'a remplacé<sup>2</sup> et c'est ce qui s'est passé avec les réseaux informels du tourisme au niveau de cette région ;

- Les réseaux informels représentent une économie palliative nocive à l'économie formelle ;

- Les sommes d'argent collectées mensuellement, fruit des commissions, représentent en moyenne et selon les saisons pour un acteur du réseau, le salaire mensuel d'un cadre moyen de l'hôtellerie ;

- Les contacts entre les membres du réseau se font par téléphone ;

---

<sup>1</sup> CF, « Les contrebandiers de la mondialisation », *Alternatives économiques*, N° 216, Juillet 2003.

<sup>2</sup> Jean-Paul GOUREVICH, *L'économie informelle: De la faillite de l'Etat à l'explosion des trafics*, Le Pré aux Clercs, Mars 2002, p42.

- Les mineurs constituent une partie importante du réseau informel, ils contribuent à orienter les touristes dans les artères des médinas et échappent au contrôle des autorités compétentes ;

- Les autorités (Wilaya, brigade touristique ...) chargées de lutter contre la prolifération de ce phénomène restent constamment corrompues par les acteurs des réseaux informels et profitent de cette situation illégale ;

- La majorité des relations au sein des réseaux informels sont bilatérales ;

- La publicité de l'offre touristique des acteurs des réseaux informels se fait par le biais de bouche à oreille et du crowdsourcing<sup>1</sup>.

### **b. La persistance des conflits entre les acteurs des réseaux**

La présence sur le territoire régional de deux réseaux antagonistes l'un officiel et l'autre officieux, donne lieu à de multiples conflits pour la domination du marché touristique de la région de MTA et complique la tâche des autorités compétentes dans le contrôle et le suivi de l'activité touristique.

Cette situation conflictuelle prend des formes variées selon le sous secteur touristique composant le réseau, selon le poids économique et politique de l'acteur et son rang social et selon la nature même du conflit. Ces données changent radicalement le terrain du conflit et le comportement des acteurs de tous les réseaux et donnent lieu par la suite - dans certains cas très précis - à un esprit d'entente et de collaboration.

Etant conscients de l'importance du réseautage dans l'industrie du tourisme régionale, les acteurs touristiques essaient de se démarquer dans leur politique d'appartenance à un réseau selon leurs propres convictions. Si les réseaux formels donnent lieu à des relations contractuelles et des engagements de part et d'autre, les autres réseaux ne fonctionnent que par le biais du relationnel et de la confiance loin de tout engagement.

Les divergences observées dans le mode de fonctionnement et dans le modus opérendi des réseaux touristiques de la région sont derrière les interprétations maximalistes des réactions suscitées par les uns et les autres. Les réactions des acteurs formant les réseaux formels touristiques restent officielles. Ces derniers font appel aux autorités de contrôle pour estomper l'élan des acteurs des réseaux informels, qui de leur part, réagissent en contre attaque en distribuant des pots-de-vin aux institutions chargées du contrôle et en camouflant leurs activités.

Devant la persistance des plaintes, ces autorités préfèrent sacrifier certains acteurs des réseaux informels pour faire taire les autres acteurs. Cette attitude adoptée par les autorités régionales risque de jeter le secteur touristique dans un gouffre profond.

---

<sup>1</sup> C'est un terme qui a été inventé en 2006 par Jeff HOWE et Mark ROBINSON, composé des mots crowd (la puissance du nombre et la facilité d'y accéder par internet) et outsourcing (donner en sous-traitance). Cette technique fait appel à la connaissance, au savoir-faire et à l'intelligence des internautes dans un cadre collaboratif.

Ces conflits indirects entre réseaux durent quelques jours avant que la situation revienne au statu quo et que les réseaux reprennent leurs activités normales, mettant fin à des querelles stratégiques.

Dans certains cas, les acteurs des réseaux formels préfèrent entrer en conflits directs avec les autres acteurs dans un cadre de la flagrance des actes. Cette situation donne lieu à des rixes incessantes en vue d'attirer l'attention des autorités et de bloquer le chemin des informels à toute tentative de corruption.

### **c. L'écartement de la mondialisation touristique**

La mondialisation touristique a souvent été condamnée par les pays en voie de développement pour ses effets néfastes sur leur économie, leur politique et leur environnement. Les pays du Nord riches, émetteurs des touristes, détiennent les parts importantes des marchés touristiques et des recettes, alors que le reste du monde récepteur se voit partager les miettes.

C'est dans le pays du Nord où se trouvent les acteurs et les réseaux touristiques éminents qui influencent les décisions des touristes à prendre telle ou telle destination : les voyagistes, les compagnies aériennes, les réseaux des réservations... Ces acteurs et ces réseaux imposent à ceux des pays du Sud les prix des prestations offertes, la qualité des services et la destination à vendre. Ils peuvent ruiner l'économie d'une destination comme ils peuvent l'améliorer et la développer.

La mondialisation du tourisme mise en place au cours des deux dernières décennies, s'explique par le développement de la demande touristique, le transport et les technologies de l'information. Ces facteurs déterminants permettent de classer une destination par rapport à d'autres et de déterminer sa part dans le marché mondial du tourisme.

Le problème des acteurs touristiques qui opèrent au niveau de la région de MTA c'est qu'ils n'arrivent pas à adopter des stratégies touristiques efficaces (politique touristique, marketing touristique...) pour s'intégrer facilement dans l'économie mondiale. Cette impuissance s'explique par l'incapacité des acteurs de la région à se concentrer dans des réseaux puissants multispécialités éparpillés dans le monde entier pouvant développer leurs activités et acquérir des avantages compétitifs sur la scène mondiale.

De même, ces réseaux d'acteurs régionaux n'arrivent pas jusqu'à présent à positionner d'une façon efficiente la destination MTA dans le monde du tourisme et la labéliser en tant que territoire touristique attrayant pour un tourisme de masse. Le réseautage actuel est très faible pour espérer une stratégie touristique de base qui pourrait internationaliser la destination et la mondialiser.

## CONCLUSION

La région de MTA est considérée par les marocains comme étant une destination touristique de première ayant gagné ses galons à travers le temps. Cependant, elle demeure méconnue au niveau mondial et seule la ville de Marrakech, chef lieu de la région, qui reste bel et bien une destination en vogue. Beaucoup reste à faire notamment en matière de la qualité de formation dispensée, du niveau du personnel employé, de la stratégie touristique adoptée et du modèle de concentration en réseaux choisi.

La destination touristique de MTA est confrontée actuellement à de multiples défis concernant notamment l'implication dans l'activité touristique de plusieurs acteurs non organisés, avec des intérêts divergents, parfois contradictoires et des responsabilités non-équilibrées, d'où la nécessité d'améliorer l'esprit de coopération et de coordination et de partager les responsabilités car chacun est co-responsable de ses actes devant les partenaires d'un même réseau.

La conjoncture actuelle du monde de tourisme invite les décideurs touristiques de la région de MTA à penser à une remise en cause des stratégies de réseautages adoptées jusqu'à présent par les acteurs de la région. La concurrence est tellement redoutable que la plupart des entreprises vont faire l'objet de déconfiture si elles n'arrivent pas à se fixer sur un modèle de réseau spécifique conforme à leur situation.

Devant une telle situation, une bonne gouvernance de l'industrie du tourisme au niveau régional s'avérerait utile et efficace. Le principe du donnant-donnant est dépassé actuellement et a été substitué par un deuxième principe prenant-prenant.

La concentration au sein des réseaux touristiques collaboratifs ne suffit pas, elle seule, à garantir la pérennité de la destination. L'assimilation de la culture du réseau doit être prise en compte avant l'engagement dans une aventure inconnue.



## CONCLUSION DE LA PARTIE

Les enseignements relatifs à la concentration des entreprises en réseaux classiques proposés par les chercheurs en économie comme solution aux problèmes de la mondialisation et de la concurrence, ont été largement pris en compte par les grandes firmes opérant dans tous les domaines économiques. Les entreprises touristiques en tant que principales acteurs de l'industrie du tourisme ont développé leurs structures classiques en plates-formes interactives sous forme de réseaux réels et virtuels.

Cette interprétation de la théorie économique n'a pas été traduite sur le plan réel d'une manière correcte au niveau des quatre coins de la planète. L'explication est très simple et ne nécessite pas de grandes réflexions ; elle se trouve au niveau du développement inégal<sup>1</sup> entre les grandes puissances du monde et le reste des pays satellites, de la concentration des acteurs-décideurs du tourisme et des autres activités dans l'hémisphère nord, des disparités augmentées de jour en jour entre les destinations touristiques de l'orient et de l'occident, de l'insuffisance de l'infrastructure et des équipements dans le sud par rapport au nord...

La majorité des entreprises touristiques localisées dans les destinations du sud souffre d'un manque de réalisme dans l'appréhension de l'industrie du tourisme par rapport à d'autres industries. Leur impuissance est due principalement à leurs faibles moyens techniques et matériels et à leur incapacité structurelle et conjoncturelle à acquérir de l'expérience dans la gestion et le management des organisations.

La région de MTA représente un exemple parmi d'autres destinations touristiques au Maroc ou dans le reste des pays émergents, prise par des problèmes de développement, de croissance et de régulation.

L'impossibilité d'une expansion rapide dans le domaine du tourisme au niveau de la région de MTA s'explique par l'incapacité des pouvoirs publics et la difficulté (due parfois à l'incompétence) du secteur privé à jouer pleinement leur rôle de promotion de la destination touristique régionale.

En effet, les pouvoirs publics siégeant au niveau central se trouvent incapables d'adopter une politique touristique générale adaptée aux spécificités de chaque région et mettre sur pied une stratégie d'encadrement. Ceux qui siègent au niveau des régions n'ont pas l'expérience requise pour une telle démarche. Souffrant d'un vide législatif notamment en ce qui concerne l'aménagement, leur capacité à intervenir sur le champ touristique demeure limitée.

Quant au secteur touristique privé, il reste défaillant et peu solide, souffrant lui aussi de l'absence d'une réglementation et d'un code déontologique pouvant réglementer la profession du tourisme. Ce secteur qui reste pris par une foultitude de conflits incessants entre acteurs, manque d'un vrai professionnalisme dans la gestion du secteur et de cadres compétents capables d'organiser et de gérer le travail.

---

<sup>1</sup> Cf, Samir AMIN, Le développement inégal, Editions de Minuit, Mars 1973.

Les deux secteurs (public et privé) n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une même table et se prononcer sur une stratégie touristique régionale commune appuyée par une politique d'aménagement du territoire et du tourisme.

Est-ce que les concentrations de ces acteurs en question au sein de réseaux d'entreprises collaboratifs pourront changer les données actuelles ?

---

### **PARTIE 3**

## **L'ETUDE THEORIQUE, TECHNIQUE ET ECONOMIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE DE LA REGION DE MTA**

### **INTRODUCTION DE LA PARTIE**

Les entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle, pour survivre dans le monde global, avaient été contraintes d'adapter leurs structures à des changements techniques (traités dans les chapitres précédents) et organisationnels. Ces changements survenus ont bien bouleversé le comportement et des consommateurs et des producteurs et ont conduit à l'adoption d'une nouvelle logique de travail basée sur les connexions en réseau. Ce nouveau mode de fonctionnement en réseaux a facilité en quelque sorte la collaboration entre les firmes et a garanti l'intérêt collectif.

En effet, l'environnement récent a obligé les entreprises à adopter deux lignes de conduite vis-à-vis de leurs modes organisationnels traditionnels d'alors : se transformer en unités hypocrites ne conservant que les maillons rentables, ce qui s'est traduit par une réduction des coûts de production au détriment de la souplesse et de la flexibilité. Substituer l'ancienne organisation verticale par une nouvelle horizontale avec une autonomie de la décision et une décentralisation des unités<sup>1</sup>.

« Pièces maîtresses du puzzle économique, les réseaux sont des trames qui polarisent les relations entre agents »<sup>2</sup>. Considérés par certains sociologues et économistes comme fédérateurs des entreprises, les réseaux peuvent être définis comme étant des connectiques qui permettent l'émergence de la différenciation dans l'offre des produits des entreprises du réseau et l'innovation dans la production. Ces deux caractéristiques majeures du travail en réseau constituent les objectifs recherchés par les entités pour dominer le marché.

Si le travail en mode réseau dans les domaines purement industriel et financier a donné satisfaction pour l'ensemble des entreprises, en revanche, les autres industries continuent de souffrir d'un manque flagrant de littérature pouvant constituer la référence par excellence d'un travail collaboratif au sein de l'entité réseau. Le manque de littérature et des modèles types n'a pas dissuadé certaines entreprises à tenter l'expérience et travailler au sein des réseaux primitifs limités sur quelques acteurs. Bien que ces expériences restent timides, elles avaient constitué le premier noyau d'un travail en connexion.

Il est difficile de formuler à partir de certains principes des approches théoriques et des affirmations empiriques et de les appliquer sur l'industrie touristique. La majorité des études qui ont porté sur les réseaux en tourisme ont utilisé cette notion d'une façon superficielle pour répondre à certaines interrogations des professionnels. Rares sont les études théoriques qui ont mis en exergue le rôle des réseaux dans la mise en valeur de l'industrie touristique.

« Le réseau est une organisation sociale composée d'individus ou de groupes dont la dynamique vise à la perpétuation, à la consolidation et à la progression des activités de ses

---

<sup>1</sup> Geneviève SCHMEDER, « Ruptures et discontinuités dans la dynamique de la division du travail », in: Carlo VERCELLONE, Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ?, La dispute, Décembre 2002, p81.

<sup>2</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, p4.

membres dans une ou plusieurs sphères socio-politiques »<sup>1</sup>. Cette définition qui relève des sciences sociales se réfère à la forme organisationnelle du réseau, faisant de cette entité le noyau de toutes les relations entre les acteurs qui le composent. Cependant, le travail au sein d'un réseau nécessite la collaboration entre tous ses membres, qui, souvent pose problème lors des négociations, car chaque forme de collaboration est liée à un avantage stratégique particulier<sup>2</sup>.

Devant l'absence d'une littérature abondante et spécifique relative aux réseaux en tourisme, les professionnels du domaine sont restés perplexes face à toute initiative en la matière, contrairement à ceux d'autres industries, se contentant de travailler dans un classicisme relationnel tripartite (TO, compagnie aérienne et établissements d'hébergement) loin de tout processus d'innovation.

Afin de mettre au jour les premières pierres d'un travail collaboratif au sein d'un réseau touristique régional au niveau de cette partie, on va se concentrer à développer les principales théories qui font appel à la concentration entre les entreprises au sein des réseaux collaboratifs (chapitre I). Cette explication théorique va nous ouvrir les portes pour présenter le cadre technique du réseau (chapitre II). En présence d'un réseau techniquement possible, notre effort va s'orienter envers une explication économique du réseau en avançant un certain nombre de critères qui doivent être satisfaits par le réseau régional (chapitre III).

---

<sup>1</sup> Ariel COLONOMOS, Op.cit, p22.

<sup>2</sup> Ulrike MAYRHOFER, Management stratégique, Bréal, Août 2007, p126.

---

## Chapitre 1

### LA CONCENTRATION EN RESEAUX TOURISTIQUES

#### VUE D'UN ANGLE THEORIQUE

#### INTRODUCTION

Le secteur du tourisme et de loisirs constitue la première industrie mondiale en chiffre d'affaires et le porte fanion du développement économique de plusieurs pays de par le monde. Aussi, un secteur volatile et puissant qu'il soit, l'industrie de l'hospitalité par excellence, peut ruiner une destination en cas de crise, voire même déstabiliser un pays tout entier. L'actualité touristique internationale montre bel et bien, la fin d'une politique touristique mondialisée. Chaque destination cherche désormais à mettre sur pieds sa propre stratégie touristique selon ses potentialités historiques et naturelles.

De nombreuses destinations touristiques mondiales se sont livrées à une compétition acharnée en vue d'accaparer des parts de marché, en proposant à travers des Tours Opérateurs super puissant, des packages comprenant hébergement, transport, détente et loisir... et ce, à des prix attrayants et compétitifs. Le secret d'une telle hégémonie sur le marché touristique, puise ses sources dans des enseignements théorique et empirique, faisant référence à une logique de concentration entre acteurs touristiques d'une destination au sein de réseaux collaboratifs, les invitant à passer de la compétition à la coopération.

La démarche de concentration en réseau, qu'on peut appeler communément « opération de réseautage »<sup>1</sup> entreprise par les acteurs touristiques d'une destination, ne passe pas incognito, le processus est tellement compliqué et rebelle et comprend plusieurs phases préliminaires qui facilitent les tractations entre les protagonistes. La création des réseaux interentreprises constitue une culture managériale qui ne peut être acquise que suite au dynamisme, à la souplesse, à la flexibilité, à la richesse et à l'intelligence des acteurs.

Le réseau puise sa richesse dans la diversité de ses composantes, diversité qui peut ne pas répondre, dans certaines situations aux besoins de ses acteurs. Il est difficile en effet de réunir d'une façon permanente ou provisoire, des entités qui sont, dans certaines situations, diamétralement opposées. Le caractère provisoire du réseau dû à des défauts d'ententes entre les acteurs, pose beaucoup d'interrogations quant à sa pertinence. Par définition, « Un réseau consiste, simplement, en une association provisoire d'entités hétérogènes... La notion de réseau rend compte de manière métaphorique du processus général par lequel des « socionatures » (une association provisoire d'entités) se forment et se stabilisent »<sup>2</sup>. Ainsi, ce caractère provisoire du réseau reste en deçà des attentes des acteurs puisqu'il en influence la stabilité et la pérennité.

Il est certes important d'entamer une démarche épistémologique visant à expliciter les connaissances ayant trait à la culture-réseaux et à déterminer les différentes conceptions théoriques qui se sont développées autour de ce sujet. Cependant, l'intérêt d'une telle approche, n'a pas de grande importance pour le moment dans ce chapitre, où nous nous focaliserons plutôt sur les théories ayant expliqué l'intérêt porté par les acteurs touristiques à

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un vocable propre à l'auteur.

<sup>2</sup> Marc JACQUEMAIN et Frédéric CLAISSE, « Sociologie des sciences: du principe de symétrie à la notion de traduction », in Marc JACQUEMAIN, Bruno FRERE et alii Epistémologie de la sociologie: Paradigmes pour le XXI siècle, De Boeck, Septembre 2008, pp 147-148.

une concentration en réseau, en faisant appel à de telle stratégie pour faire face aux méfaits de la mondialisation.

La grande diversité des approches théoriques et des travaux généraux ayant appréhendé les réseaux en général, a constitué pour nous une difficulté dans le choix des plus convenables et des plus pertinents. Le but recherché est de montrer l'importance de la concentration des acteurs touristiques au sein des réseaux.

Il s'avère pertinent de constater au départ qu'il existe un certain nombre de facteurs qui poussent les entreprises touristiques à se concentrer en réseau performant. Outre les facteurs généraux qui sont la forte concurrence entre les destinations et les méfaits de la mondialisation, certains facteurs ont puisé leur existence dans l'environnement immédiat des entreprises touristiques. Charles FOMBRUN et Graham ASTLEY optent pour le renforcement de la stabilité et de la prévisibilité de l'environnement<sup>1</sup>.

Ainsi, notre choix a été porté sur trois théories complémentaires : la théorie des jeux (I), la théorie de la collaboration (II) et la théorie des conventions (III). Chacune de ces théories a développé ses propres moyens d'action et outils d'analyse.

Si la théorie des jeux insiste sur la coopération et la collaboration en tant que facteurs explicatifs de la réussite du travail des acteurs au sein du réseau, la théorie de la collaboration met en exergue les outils nécessaires à la réalisation de la bonne coopération, tandis que la théorie des conventions finalise le travail par l'adoption par les membres, une fois concentrés en réseau, d'un contrat, d'une règle ou d'un code déontologique, garantissant la conformité aux normes qui régissent le travail légitime du groupe.

---

<sup>1</sup> Charles FOMBRUN et Graham ASTLEY, « Collective strategy: social ecology of organizational environment » *Academy of Management Review*, volume 8 N°4, 1983, p580.

## **I. L'EXPLICATION DE LA COOPERATION ENTRE LES ACTEURS PAR LA THEORIE DES JEUX**

« La théorie des jeux est une étude approfondie de la prise de décision « rationnelle », froidement calculée, ce modèle apparaissant comme le plus approprié pour comprendre le comportement économique »<sup>1</sup> et le comportement des acteurs de la société qui s'interagissent sous différents angles.

Le champ d'application de la théorie des jeux reste très varié (l'économie, le marketing, le droit, la biologie, la politique, la philosophie...). On va essayer dans une tentative de première, de faire un rapprochement entre cette théorie et l'industrie du tourisme afin d'amener l'ensemble des acteurs touristiques, en s'inspirant des enseignements de la théorie en question, à coopérer pour le bien être collectif.

### **1. Le modèle théorique de base**

La théorie des jeux est adoptée par les chercheurs pour analyser de nombreuses situations dans les domaines de sciences sociales appelées "jeux", qui connaissent l'interaction stratégiques de plusieurs acteurs appelés "joueurs", qui prennent des décisions dans le but de maximiser leur profit selon le principe de la rationalité économique.

Conformément aux enseignements de cette théorie, le profit réalisé par un joueur dépend de ses propres choix et de ceux des autres joueurs. Les joueurs se connaissent et prennent en considération les stratégies de chacun d'entre eux.

On distingue entre deux types de jeux : les jeux coopératifs (les joueurs sont régis par un règlement contractuel) et les jeux non-coopératifs (les joueurs disposent de plusieurs stratégies pour agir individuellement).

#### **a. Les notions de base de la théorie des jeux**

La théorie des jeux est une illustration mathématique initiée au départ en 1920 par John VON NEUMANN et Oskar MORGUENSTERN, ayant pris un essor considérable par la suite, notamment après leur publication en 1944 d'un ouvrage intitulé *de la théorie des jeux et du comportement économique*<sup>2</sup>.

Cette théorie a été développée plus tard par plusieurs mathématiciens et économistes à l'instar de John NASH, Reinhard SELTEN et John HARSANYI (tous les trois prix Nobel en économie en 1994) Robert AUMANN et Thomas SCHELLING (tous les deux prix Nobel en économie en 2005).

La théorie des jeux étudie les comportements réels et prévisionnels des joueurs « agents » dans des situations de coopération et de non-coopération, dans lesquelles chaque joueur prend des décisions tout en étant conscient des décisions qui seront prises par les autres joueurs. Il s'agit d'une étude approfondie de la prise de décision, considérée comme une généralisation standard de la décision individuelle, cherchant à trouver la solution pour

---

<sup>1</sup> Hal VARIAN et Bernard THIRY, *Analyse microéconomique*, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Janvier 2008, p261.

<sup>2</sup> Theory of Games and Economic Behavior.

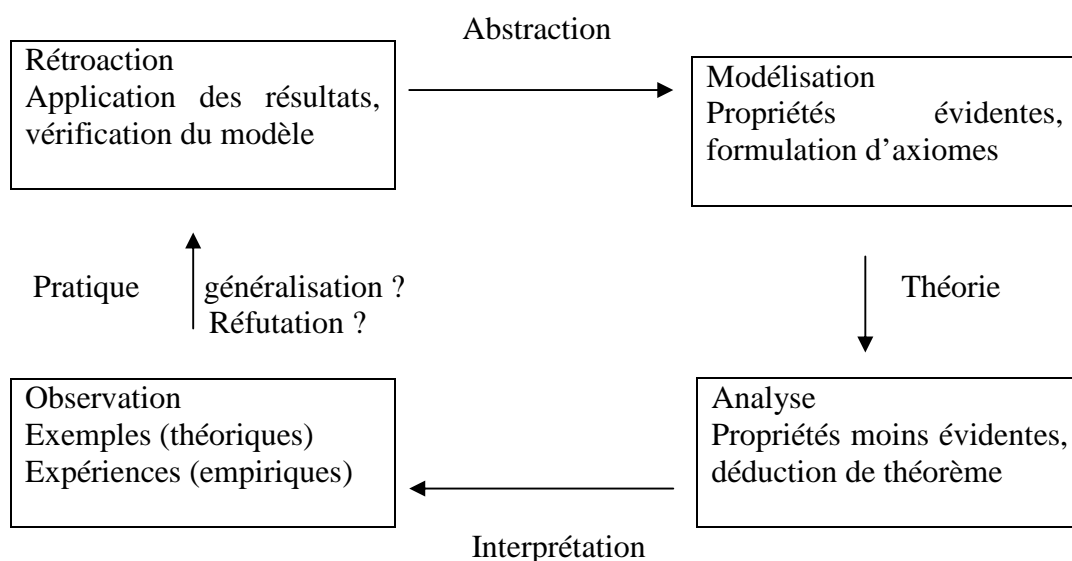
l'individu qui veut maximiser son utilité dans une situation, où un autre a le même but<sup>1</sup> et se comporte d'une manière rationnelle.

Dans la théorie des jeux, les joueurs cherchent à atteindre un certain nombre d'objectifs prenant en considération les comportements et les réactions des autres joueurs. Ces acteurs adoptent des stratégies et raisonnent d'une façon rationnelle dans un climat où l'information peut être parfaite ou imparfaite.

Théoriquement, la théorie des jeux vise à déterminer comment les individus interagissent dans une situation donnée et prennent des décisions tout en étant rationnels. Sur le plan empirique, cette théorie a été utilisée par les sciences sociales pour expliquer certains faits réels : la crise des missiles de Cuba en 1962 par exemple.

En vue de simplifier le monde réel très complexe et le rapprocher de la théorie, les théoriciens de la théorie des jeux adoptent généralement deux hypothèses : la rationalité des acteurs et leurs connaissances communes de la réalité. De même, ils admettent deux interprétations : l'interprétation descriptive qui explique le comportement observé par les acteurs et l'interprétation normative qui détermine le comportement à adopter par les joueurs.

Les interactions entre la théorie et la pratique peuvent être illustrées selon le schéma ci-dessous :



**Figure I. 1 Schéma d'interaction entre la pratique et la théorie**

## **b. La présentation du modèle**

Le modèle de référence de la théorie des jeux repose sur plusieurs notions centrales parmi lesquelles figure ce qu'on peut appeler le jeu à somme non nulle, qui permet de présenter un certain nombre de situations où tous les joueurs « acteurs » peuvent gagner en collaborant ensemble et en coordonnant leurs actions<sup>2</sup>. Le cas du dilemme du prisonnier

<sup>1</sup> Hal VARIAN et Bernard THIRY, Op.cit, pp 261-262.

<sup>2</sup> Patrick GONZALES et Jean CRETE, Jeux de société : Une introduction à la théorie des jeux en sciences sociales, PU de Laval, Mai 2006, p26.



représente le jeu qui illustre bel et bien le problème de la coopération. Ce jeu peut être présenté comme suit :

Les services de police interpellent deux suspects ayant commis un crime (vol) et les misent en garde à vue. Interrogés séparément dans deux salles sur le fait délictuel qui leur est reproché et en l'absence de preuves tangibles pour les inculper, les deux suspects peuvent faire l'objet de trois situations<sup>1</sup> :

- Situation 1 : un des deux suspects dénonce l'autre, il sera acquitté et l'autre sera condamné à 5 ans de prison ;

- Situation 2 : les deux se dénoncent entre eux, ils écoperont ensemble d'une peine de 2 ans de prison ;

- Situation 3 : les deux s'abstiennent de dénoncer l'un l'autre, ils seront condamnés à 3 mois de prison tous les deux.

Ces situations de ces deux prisonniers peuvent être illustrées dans les tableaux ci-après :

**Tableau I. 1 Dilemme du prisonnier, année de condamnation**

| Prisonnier                 |            | 2 <sup>ème</sup> prisonnier  | 2 <sup>ème</sup> prisonnier  |
|----------------------------|------------|--|--|
|                            | Stratégies | Silence  | Aveu   |
| 1 <sup>er</sup> prisonnier | Silence    | 3 mois de prison   | 1 <sup>er</sup> : 5 ans de prison<br>2 <sup>ème</sup> : acquittement |
| 1 <sup>er</sup> prisonnier | Aveu       | 1 <sup>er</sup> : acquittement<br>2 <sup>ème</sup> : 5 ans de prison | 2 ans de prison pour tous les deux                                   |

Si on raisonne en termes d'utilité, on présente le tableau comme suit :

**Tableau I. 2 Dilemme du prisonnier, utilité**

| Prisonnier 1/ prisonnier 2 | Silence    | Aveu    |
|----------------------------|------------|---------|
| Silence                    | (-1/4,1/4) | (-5,0)  |
| Aveu                       | (0,-5)     | (-2,-2) |

### c. Les résultats théoriques

Chacun des deux prisonniers va essayer d'analyser sa situation et celle de l'autre selon les stratégies possibles afin de trouver une issue et d'être acquitté. Deux cas sont possibles pour chacun d'eux :

<sup>1</sup> Illustration personnelle du dilemme du prisonnier.

- Cas N°1 : le premier prisonnier avouerait sur le deuxième
  - \* Soit que le deuxième se tait et écoperait de 5 ans de prison ;
  - \* Soit qu'il le dénonce lui aussi et il sera condamné à 2 ans de prison.
- Cas N°2 : le premier prisonnier ne dénoncerait pas le deuxième
  - \* Soit que le deuxième se tait et il sera condamné à 3 mois de prison ;
  - \* Soit qu'il le dénonce et il sera acquitté.

Le deuxième prisonnier a intérêt à dénoncer le premier pour limiter les dégâts. Dans cette situation, le pire scénario pour lui serait une condamnation de 2 ans de prison.

Les deux prisonniers tout en étant tous les deux rationnels dans leur choix, dénonceront l'un l'autre. De ce fait, ils seront condamnés à 2 ans de prison chacun. Dans le cas contraire où ils adopteront la stratégie "silence", ils écoperont d'une peine de 3 mois d'emprisonnement.

Ainsi, si chaque complice cherche à satisfaire son intérêt personnel, il choisirait certes la stratégie la plus rationnelle mais non optimale. La coopération demeure la solution pour résoudre le problème du dilemme et satisfaire l'intérêt collectif de tous les joueurs « agents ». Cette coopération doit être basée sur la confiance mutuelle dans un cadre déontologique. Par contre, la non-coopération n'est bénéfique ni pour l'un ni pour l'autre.

## 2. Le jeu

Il constitue la partie que doit effectuer l'ensemble des joueurs selon des règles déterminées dans un cadre coopératif ou non-coopératif. Les éléments qui peuvent constituer un jeu sont : les joueurs, les actions, les gains et l'information. Les joueurs cherchant à maximiser leur profit et gagner plus de gains, adopteraient un certain nombre d'actions selon l'information dont ils disposeraient<sup>1</sup>.

Un jeu sous sa forme normale est composé de 3 éléments :

- $N = \{1, \dots, n\}$ , constitue l'ensemble des joueurs ;
- $S(i)$ , l'ensemble non vide des actions du joueur  $i$  qui constituent sa stratégie ;
- $U(i) : S_1 \times \dots \times S_n \longrightarrow \mathbb{R}$ , la fonction d'utilité de gain ou de paiement du joueur  $i$  dont l'utilité dépend de ses actions et de celles des autres joueurs.

Dans ce cas, l'information peut être complète ou incomplète, parfaite ou imparfaite selon la nature du jeu et des joueurs.

---

<sup>1</sup> Eric RASMUSEN, Jeux et information : Introduction à la théorie des jeux, De Boeck, 3<sup>ème</sup> édition, Octobre 2003, p47.

## **a. Les joueurs**

Ils représentent les acteurs qui font partie d'un jeu<sup>1</sup> déterminé. Ces acteurs prennent des décisions en choisissant un certain nombre de stratégies en fonction des informations dont ils disposent en vue de maximiser leur utilité et leur profit. Leur choix est fonction des données qu'ils possèdent et leur jeu peut être coopératif ou non-coopératif.

Les interactions entre les joueurs donnent vie au jeu, ces derniers peuvent se mettre d'accord dès le départ sur les règles du jeu qu'ils doivent suivre pour atteindre le résultat escompté ou s'adonner à une guerre pour dominer les uns les autres sur le marché. Tout va dépendre des croyances de chaque joueur, de sa taille, de ses potentialités et des informations en sa possession.

Sur le plan théorique, chaque joueur est conscient que la décision qui va prendre dépendrait entre autre des décisions qui seront prises par les autres joueurs. Il peut prendre une myriade de décisions mais son choix doit porter sur une seule qui représente la meilleure solution possible pour lui qu'on peut appeler la décision rationnelle.

La décision dite rationnelle<sup>2</sup> prise par chaque joueur individuellement loin de toute coordination avec les autres joueurs, n'est pas nécessairement une décision optimale et pour lui et pour les autres, d'où la nécessité de la collaboration et de la coordination des décisions par l'ensemble des joueurs.

## **b. Les actions**

Elles sont choisies par les joueurs dans un jeu en vue de maximiser leur gain et leur profit. Elles constituent un ensemble de stratégies adoptées par chaque joueur séparément pour les mêmes fins. Les stratégies des joueurs peuvent être choisies selon un certain nombre de critères structurels et conjoncturels.

Les actions font partie des stratégies, lesquelles sont plus complexes<sup>3</sup> dont les joueurs doivent choisir dans le jeu. L'ensemble des stratégies adoptées constituent ce qu'on peut appeler le profil de stratégies<sup>4</sup>.

Les stratégies sont donc constituées sur le plan opérationnel d'actions qui interviennent selon une logique déterminée pour atteindre les objectifs tracés par les joueurs dans le jeu.

Les actions choisies par chaque joueur correspondent à un niveau d'engagement stratégique de chacun selon ses capacités (entrer dans le jeu ou ne pas entrer) et à son comportement stratégique adopté selon sa vision de la concurrence (coopérer avec l'équipe ou ne pas coopérer).

---

<sup>1</sup> Le jeu est présenté ici dans son sens figuré.

<sup>2</sup> Une décision rationnelle d'un joueur est celle qui constitue la meilleure réponse aux stratégies des autres joueurs qui sont rationnelles étant elles aussi rationnelles.

<sup>3</sup> Patrick GONZALES et Jean CRETE, Op.cit, p14.

<sup>4</sup> Ibid.

### **c. Le gain**

Il s'agit des bénéfices tirés de la coalition entre les joueurs ayant intégré un jeu déterminé. Le gain constitue le profit recherché par les joueurs dans le jeu qu'ils ont choisi de jouer. Chaque joueur ne peut participer à un jeu sans qu'il soit sûr d'en sortir bénéficiaire. C'est ainsi qu'il adopte des stratégies gagnantes pour réaliser ce profit et le maximiser pour essayer de dominer le jeu (recherche du leadershiping).

Le but recherché par les joueurs en coalition n'est plus de partager les gains qu'ils peuvent gagner mais d'augmenter la part de chacun dans le cadre d'une stratégie gagnant-gagnant. Cependant, il faut savoir que chaque stratégie choisie par un joueur dans un jeu présente une répercussion sur les gains des autres joueurs, stratégie qui peut être négative ou positive selon les tactiques adoptées.

Cette logique des choses reste difficile à l'inculquer à l'ensemble des partenaires dans un jeu, car elle suppose la collaboration totale de chacun loin de toute trahison ou tricherie ainsi que la coordination efficace des efforts dans un climat de transparence, de flexibilité et de fluidité.

### **3. L'application de la théorie des jeux sur le tourisme**

Le tourisme présente un marché très complexe où les jeux sont en information à la fois imparfaite et incomplète et où les acteurs, dans leur majorité, sont des antagonistes, cherchant à maximiser leurs gains en adoptant des comportements égoïstes et des pratiques conflictuelles, s'adonnant à une concurrence farouche et déloyale en vue de dominer le marché pour augmenter leur profit.

La théorie des jeux fait appel à la coopération entre les joueurs pour que l'ensemble puisse sortir gagnant du jeu. Elle met à profit toute une kyrielle d'enseignements théorique et pratique afin de présenter aux acteurs-joueurs les mécanismes et les outils de travail pour qu'ils conçoivent leurs actions stratégiques avec un taux élevé de réussite et œuvrer pour la construction d'alliances.

Le tourisme pourrait ainsi en constituer un champ d'application vu le nombre important d'acteurs qu'il met en relation et le nombre drastique de stratégies qui en sont dégagées (d'entente ou de conflit). L'appréhension de cette théorie dépendrait de la perception de chaque acteur (collaborer ou ne pas collaborer).

#### **a. Les acteurs-joueurs**

Les joueurs dans le modèle théorique de base de la théorie des jeux représentent sur le plan réel les acteurs régionaux du tourisme, qui sont en interaction quotidienne dans le cadre des jeux liés aux activités touristiques (ventes de voyages, transport, hébergement...). Ces jeux matérialisent les spécificités importantes des conflits d'intérêts entre les acteurs du tourisme où coexistent collaboration et compétition qui donnent lieu soit à des ententes soit à des conflits.

Chaque acteur touristique dispose d'une ou plusieurs stratégies qu'il engage au sein du jeu touristique en visant généralement à s'emparer d'une part du marché selon son secteur d'activité et servir ses intérêts personnels au détriment des autres acteurs. Les stratégies sont

engagées soit unilatéralement en dehors de toute sorte d'alliances avec les autres acteurs touristiques de la région (jeu non-coopératif), soit de concert avec un ou plusieurs acteurs dans une même chaîne d'activité : c'est le cas de similarité ou dans un secteur complémentaire : c'est le cas de complémentarité (jeu coopératif).

Les acteurs touristiques sont supposés être rationnels adoptant un comportement rationnel dans leurs relations avec leur semblable. Cependant, leur rationalité reste limitée parce qu'ils sont dépourvus de l'information fiable et complète, ils travaillent dans un environnement incertain et leurs actions sont influencées par leurs habitudes, leurs ethos et leurs réflexes.

Les acteurs touristiques doivent à priori recourir à la coopération et à la collaboration conformément aux enseignements de la théorie des jeux, qui va leur permettre d'entrer dans des alliances stratégiques et par conséquent former des réseaux collaboratifs.

### **b. Quels jeux pour les acteurs régionaux du tourisme ?**

Dans n'importe quel domaine y compris le tourisme, le jeu d'acteurs touristiques peut être coopératif ou non-coopératif selon la situation, les données et les informations dont ils disposent... Ces acteurs décident de collaborer ou d'entrer en compétition pour dominer ou simplement pour survivre.

Un jeu est dit coopératif lorsque les acteurs touristiques cherchent la meilleure situation selon des critères très précis. Ils se trouvent ainsi dans la possibilité de communiquer, partager les informations, coopérer, s'engager et prendre des décisions collectivement. Ce système collaboratif commun n'est possible que grâce à la formation des coalitions.

Un jeu est dit non coopératif lorsque les acteurs adoptent un comportement opportuniste et égoïste visant à chercher leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres et se trouvent par conséquent dans l'impossibilité de négocier des contrats d'alliances. La théorie des jeux tente d'expliquer que les décisions prises individuellement par les acteurs sans l'adoption d'une stratégie commune sont génératrices de gaspillages et de conflits.

Le choix du jeu coopératif ou du jeu non coopératif comme stratégie offensive adoptée par un ou plusieurs acteurs-joueurs dans un jeu touristique, reste une question liée au principe de l'individualisme méthodologique<sup>1</sup>. Les joueurs ont un choix à faire, des objectifs à atteindre et des intérêts à protéger tout en étant rationnels conformément aux enseignements de la théorie des jeux classique.

La théorie des jeux évolutionnaires est allée plus loin en adoptant le principe de l'individualisme méthodologique traditionnel, les joueurs sont considérés dorénavant comme myopes et naïfs ne disposant que d'une rationalité adaptative. « Les joueurs ne croient pas – ne comprennent pas – que leur propre comportement affecte potentiellement le jeu de leur

---

<sup>1</sup> Par définition, « L'individualisme méthodologique est une forme de réductionnisme qui affirme que tout phénomène social –que ce soit un processus, une structure, une institution, un habitus- se laisse expliquer par les actions et les propriétés des individus qui en font partie ». Jon ELSTER, « Maxime et individualisme méthodologique », in Pierre BIRNBAUM et Jean LECA, Sur l'individualisme, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), 1986, p61.

adversaire et les joueurs en particulier ne tiennent pas compte de la possibilité que leur adversaire s'ajuste également à leurs comportements »<sup>1</sup>.

Théoriquement, les choix des acteurs peuvent être expliqués par la possession d'informations complètes et parfaites et sur le marché et sur les autres acteurs en compétition. Ils peuvent opter par conséquent pour une stratégie non coopérative en tant qu'acteurs dominants. Dans le cas contraire, leurs actions ne peuvent être que collaboratives afin de rester dans le jeu.

### **c. Quelles stratégies gagnantes pour les joueurs touristiques ?**

Une stratégie peut être définie comme un ensemble d'actions cohérentes et logiques adoptées par un individu ayant des objectifs à atteindre dans un jeu déterminé. Le joueur doit ainsi prendre la bonne décision avant d'entrer dans le jeu en prenant en considération plusieurs données mathématique, psychologique, technique...la prise de décision reste une opération très difficile et très délicate notamment lorsque les acteurs se trouvent face à la contrainte du temps. L'acteur rationnel et expérimenté doit opter pour une décision pertinente dans un temps très court, c'est ce qu'on appelle l'effet Tetris.

Une stratégie gagnante en tourisme est celle qui peut être bénéfique pour l'acteur touristique, qui lui procure une plus-value (pécuniaire ou stratégique). Elle doit cibler l'objectif, être efficace et efficiente. Si on se place du côté de la théorie des jeux, la stratégie gagnante en tourisme permet à un ou plusieurs acteurs de gagner (une part de marché, une position stratégique...) quelles que soient les actions des autres acteurs ; mais cela suppose que les acteurs-joueurs disposent d'un avantage compétitif (informations) par rapport à la concurrence, ce qui n'est pas toujours le cas, car la réalité est très complexe et chaque acteur chercherait à protéger ses informations et camoufler sa stratégie et ses desseins.

Dans un climat incertain où règnent obscurité et cécité quant aux informations opérationnelles concernant les acteurs touristiques, personne ne peut s'aventurer pour dominer un marché aussi perturbé que celui du tourisme, car les enjeux sont très importants. La solution réside dans le recourt à un jeu collaboratif entre tous les acteurs sur le marché régional pour que le profit soit partagé.

En vue d'éviter d'être anéanti dans un marché aussi volatile que le tourisme et disparaître complètement du jeu touristique, les acteurs-joueurs devraient coordonner leurs actions et se concentrer en réseaux tout en travaillant dans un climat de confiance réciproque. Un jeu coopératif ne peut être que bénéfique pour l'ensemble des joueurs, car la concurrence et la compétition sont rudes et la réintégration dans le jeu après une éventuelle disparition s'emblerait en toute logique et objectivité une opération quasi-impossible.

Ainsi, les acteurs du tourisme doivent recourir à des formes sociales pour régir leurs relations à l'instar de la confiance, considérée comme un lubrifiant des rapports sociaux, qui évite de multiples complications et conflits entre les agents économiques<sup>2</sup>, toujours est-il que cette confiance entre les membres du réseau doit être réciproque.

---

<sup>1</sup> George MAILATH, « Do People Play Nash Equilibrium? Lessons from Evolutionary Game Theory », *Journal of Economic Literature*, Volume 36, N°3, Septembre 1998, p1348.

<sup>2</sup> Kenneth Joseph AROW, Op.cit, p23.

## **II. LA THEORIE DE LA COLLABORATION ET LA CONCENTRATION EN RESEAU**

La collaboration est un procédé de prise de décisions qui permet aux acteurs d'un domaine précis à l'instar du tourisme, d'élaborer une ou plusieurs stratégies communes qui vont dans l'intérêt du groupe, après un processus de consentement effectif et collectif.

Si la théorie des jeux a considéré la coopération entre les acteurs dans un secteur déterminé comme condition sine qua non pour la réussite du réseau, certains auteurs ont vu dans ce procédé un vecteur de développement et de prospérité des alliances.

Malgré l'existence de quelques essais de formaliser la collaboration à l'instar de celle de Barbara GRAY, cette notion souffre encore d'un manque flagrant dans sa littérature et d'une anarchie dans ses outils de gestion et de réflexion mis à la disposition des managers.

### **1. Des généralités sur la collaboration**

La collaboration est une notion répandue et beaucoup utilisée dans les sciences de gestion, cependant elle reste mal-interprétée et mal-employée par les décideurs qui manquent de clarté et de visibilité en l'absence d'outils scientifiques d'analyse.

La collaboration, si elle est bien adaptée au contexte du réseau, pourrait augmenter et améliorer son efficacité, sa performance et son dynamisme. Parfois, elle peut être difficilement appréhendée par les membres du groupe, voire même par les entreprises, eu égard au manque d'expérience et de souplesse.

#### **a. Les définitions**

Les auteurs ne sont pas tous unanimes sur une définition très précise de la collaboration. L'appréhension de ce vocable diffère d'un auteur à l'autre. Dans un souci méthodologique, on va se contenter des définitions repêchées des dictionnaires tout en présentant la notre.

Dans son sens étymologique, la collaboration puise ses origines dans le vocable « collaborare » qui signifie « travailler ensemble...travailler avec » en vue d'atteindre les objectifs escomptés.

Les définitions des dictionnaires de référence sont quasiment similaires. Selon le Robert par exemple, « collaborer » c'est travailler ensemble à une œuvre commune. Quant à la Rousse, l'action de collaborer consiste à participer à une œuvre avec d'autres (personnes ou sociétés).

La collaboration peut être définie également comme un processus managérial qui actionne des synergies entre des acteurs d'un secteur en phase préliminaire de partenariat, et ce par la prise de décisions et la communication d'informations dans le but de répondre aux besoins de l'ensemble.

Il ressort de l'ensemble de ces définitions que la collaboration fait référence à un travail collaboratif d'un groupe d'acteurs qui manifeste sa prédisposition à exercer dans un climat de coopération.

Dans le même sillage, la collaboration doit être distinguée conceptuellement de la coopération qui signifie la participation des acteurs à une action, à une œuvre ou à un projet commun, selon une optique d'attribution en fonction des compétences de chacun ou selon une vision de répartition horizontale des tâches sur chacun.

### **b. Les conditions de la collaboration**

De prime abord, il est important de préciser les deux conditions nécessaires à l'existence même du processus collaboratif dans un secteur déterminé. En premier lieu, la présence physique d'acteurs qui veulent collaborer dans un climat serein. En second lieu, l'existence d'un projet qui les lie dont la réussite est conditionnée par la collaboration de l'ensemble.

Une bonne collaboration entre les acteurs qui est recherchée par tous, est soumise à un ensemble de critères qui déterminent sa pertinence et sa réussite dans le temps. La collaboration constructive axe principal de la réussite, doit connaître la participation de tous les acteurs membres du groupe dans la prise des décisions afin d'instaurer un climat de confiance.

La notion de confiance constitue une des conditions primordiales d'une collaboration réussie. En effet, les membres du réseau potentiel doivent avoir confiance les uns aux autres pour travailler en synergie. Cette confiance mutuelle et réciproque doit être étendue dans le temps et inconditionnée. La confiance signifie qu'il y a un risque très dérisoire de trahison d'un acteur ; « Faire confiance à quelqu'un, c'est supposer ex ante que la probabilité du risque associée à l'échange est très faible »<sup>1</sup>.

La collaboration ne peut exister et être efficace sans un partage d'informations entre les membres du groupe et une fluidité dans la communication des données. Les acteurs doivent partager également les techniques d'échanges d'information (courrier électronique, SMS...).

### **c. Les éléments de base de la collaboration**

La collaboration entre les acteurs ne peut être efficace et concluante sans la présence d'un certain nombre d'éléments qui facilitent les rapports et garantissent leur pérennité. Il s'agit bien du facteur humain, des moyens financiers, de la conscience professionnelle, de la capacité de l'échange d'informations et de la qualité de la gestion.

Le facteur humain reste la pièce maîtresse d'une bonne collaboration dans un domaine donné. Par facteur humain on entend, la conduite et le comportement adoptés par une personne en situation réelle. L'existence de compétences humaines parmi les acteurs permet de fructifier la collaboration. Le développement de ces compétences est un enjeu capital pour la compétitivité du réseau. Une répartition logique des compétences en question sur les services du réseau pourrait aiguïser l'appétit des acteurs à collaborer avec efficience.

Les moyens financiers mis à la disposition du réseau par l'ensemble d'acteurs constituent un atout majeur pour le travail collaboratif. En effet, la présence d'acteurs

---

<sup>1</sup> Bernard BAUDRY, *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Février 1995, p89.



opulents capables de renflouer en moyens financiers les caisses du réseau potentiel faciliterait la collaboration.

La conscience professionnelle des acteurs et la fidélité à leur engagement commun s'inscrivent dans le contexte d'une collaboration positive et effective. Le respect d'un code déontologique qui prévoit les droits et les obligations de chaque acteur constitue un atout qui vient s'ajouter aux premiers.

La collaboration ne peut perdurer dans le temps sans une communication instructive entre les acteurs en amont et aval. Cette communication doit permettre la circulation rapide et efficace d'informations entre les uns et les autres. Les outils informatiques doivent être mis en place pour faciliter les échanges.

L'art de gérer le groupe et l'ensemble constitue de sa part un avantage entre les mains des managers du réseau. Une gestion efficace et pertinente des rapports entre les acteurs et des conflits qui en naissent, détecte les points faibles issus des relations et des contacts quotidiens et lutte en vue de trouver les meilleurs compromis pour développer la collaboration.

## **2. Les phases de la collaboration**

Les auteurs qui se sont intéressés à l'étude de la collaboration en tant que procédé déterminant dans la réussite du travail des réseaux dont notamment Barbara GRAY<sup>1</sup>, divisent la concrétisation du travail collaboratif entre acteurs en trois phases : phase de pré-négociation (préliminaire), phase de négociation (l'établissement de la direction) et phase de post-négociation (de mise en œuvre).

Les trois étapes énumérées supra qui représentent un schéma non-exhaustif des phases primordiales de la collaboration instructive, vont déterminer la prédisposition des acteurs dans n'importe quel domaine à œuvrer pour une collaboration étroite et positive. Chacune de ces étapes peuvent être divisée en sous-étapes, et ce pour bien comprendre le processus collaboratif et cerner ses contours.

### **a. La pré-négociation**

C'est l'étape la plus difficile et la plus délicate de tout le processus qui va déterminer l'avenir de la collaboration entre les parties. Cette phase constitue le thermomètre qui va détecter les signes avant-coureur d'une bonne ou mauvaise négociation future, selon les intentions relationnelles entre les acteurs et le comportement de chacun envers les autres. Cependant, il faut savoir qu'il n'existe pas de règles préétablies pour gérer une phase de négociations, l'imaginaire des interlocuteurs est mis en évidence dans ce cadre.

La pré-négociation constitue également une étape préliminaire et cruciale pour la réussite d'un travail collaboratif entre les acteurs. Elle comprend tout un processus réactif englobant la définition du problème, l'engagement expresse des parties à collaborer, l'identification de tous les acteurs qui cherchent à collaborer, l'acceptation de la légitimité de tous les acteurs, le choix des meneurs de l'ensemble des parties et le déblocage des ressources financières nécessaires pour le déclenchement de la procédure de collaboration.

---

<sup>1</sup> CF Barbara GRAY, Collaborating: finding common ground for multiparty problems, édition Jossey-bass, Mai 1989.

Dans cette phase, un accord est établi le plus souvent par les parties qui déterminent les conditions préalables concernant le processus du dialogue collectif qui va donner lieu aux négociations proprement dites.

Ces sous-étapes doivent être prises au sérieux par les protagonistes lors des négociations, car un examen analytique ou screening de leur bilan va permettre de déterminer la préparation de chacun à entamer de véritables discussions pour aboutir à un résultat positif et convainquant.

## **b. La négociation**

Dans une optique historique, le vocable négociation a été intensivement employé dans la diplomatie européenne à partir de la moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, suite à quoi, il fut généralisé à l'ensemble des domaines de la vie économique et sociale et utilisé dans les quatre coins de la planète.

La négociation (du latin negotium), concerne les affaires qu'il faut entreprendre par des individus ou des entités en discussion. L'étymologie du mot fait référence au verbe négocier (du latin negotiari) qui signifie « ne pas être oisif, faire des affaires ou aménager des arrangements »<sup>1</sup>.

Il s'agit d'une activité d'échange corroborée par une rencontre entre des acteurs (protagonistes) qui représentent leur intérêt personnel ou celui d'un groupe, dans le but de discuter sur un thème déterminé et arriver à un résultat<sup>2</sup>. C'est un élément important de l'activité du manager qui constitue une étape cruciale dans la recherche d'un accord entre les acteurs<sup>3</sup>.

En fait, au niveau de cette deuxième étape, les acteurs définissent les intérêts qui vont les amener à collaborer ensemble. Ils mettent en exergue les règles de jeu, déterminent le planning à suivre, choisissent les groupes et les sous-groupes, identifient les problèmes qui entravent la négociation, fixent et discutent les idées alternatives et établissent un accord et un compromis préalable.

La durée des négociations n'est pas limitée par le temps et les acteurs peuvent l'étaler suivant des normes et des critères préétablis dans la phase de pré-négociation. Cette phase utilise plusieurs formes de dialogues dont le plus connu et le plus utilisé est l'entretien direct. Cependant, il ne faut toujours pas espérer une réussite de la négociation, souvent, outre les cultures des dirigeants, « les racines ethniques de chaque acteur d'une négociation peuvent réchauffer ou refroidir les relations entre les négociateurs »<sup>4</sup> et par conséquent, la réussir ou la mettre en échec.

---

<sup>1</sup> Lionel BELLENGER, Les fondamentaux de la négociation, ESF éditeur, Novembre 2005, p18.

<sup>2</sup> Ibid, pp 15-16.

<sup>3</sup> Sabine URBAN et Serge VENDEMINI, Alliances stratégiques, coopératives européennes, De Boeck, Janvier 1994, p68.

<sup>4</sup> Charles CROUE, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, De Boeck, 5<sup>ème</sup> édition, Octobre 2006, p114.

### **c. La post-négociation**

La post-négociation constitue la dernière étape du processus collaboratif entre acteurs, phase qui connaît la mise en place des termes de la collaboration définitive. Elle concerne principalement la mise en œuvre du contrat qui va régir l'ensemble des parties où il y a droits et obligations.

Les parties concernées par la négociation, vont se mettre d'accord sur une grille d'évaluation et d'analyse, qui a pour but essentiel d'analyser et d'évaluer la qualité et la pertinence des négociations entamées dans la phase précédente, tout en déterminant leurs forces et faiblesses, leurs opportunités et menaces sur le réseau, c'est ce qu'on appelle l'analyse SWOT.

De même, dans cette étape finale, les parties vont développer en commun les structures et les modalités indispensables pour la mise en place de la collaboration définitive, ainsi que les supports adéquats qui seront mis à la disposition des parties chargées de la procédure de la valorisation du dispositif collaboratif sur le plan réel.

La particularité de cette étape c'est qu'elle impose indirectement un suivi de la procédure de collaboration entre les acteurs potentiels. Par suivi on entend, un processus d'opérations mis automatiquement en place par les membres du réseau, qui consiste à s'assurer de la bonne marche de la collaboration. Un dysfonctionnement est détectable facilement par tous les acteurs car l'intercommunication et l'intracommunication ne passeraient plus d'une façon souple et flexible.

### **3. La collaboration en tourisme**

La réussite d'un réseau touristique est tributaire d'une politique de collaboration adoptée par tous les membres qui le composent. Plusieurs travaux théoriques et empiriques ont été réalisés sur les facteurs de réussite et d'échec de la collaboration et ont abouti à des résultats significatifs.

Quoi que la mesure quantitative de la performance de la collaboration des acteurs touristiques au sein du réseau semble une tâche difficile, certains chercheurs se sont référés à des données financières dégagées par le réseau (taux de croissance par exemple) ; d'autres se sont basés sur les indicateurs de longévité des alliances et de l'innovation... Les effets d'une telle collaboration ont été positivement constatés sur tout le réseau.

#### **a. Les conditions favorables à la collaboration en tourisme**

La collaboration en tourisme constitue un enjeu de taille pour les acteurs touristiques que ce soit au niveau régional qu'au niveau national. Travailler en étroite collaboration au sein d'un réseau du tourisme représente pour l'ensemble des acteurs une culture professionnelle harmonieuse qui doit être partagée et diffusée sur tout le réseau.

Une collaboration efficace pouvant conduire le réseau à être performant, reste un idéal recherché par l'ensemble des acteurs. Les chercheurs dans le domaine du management des entreprises, s'entendent, grosso modo, sur le fait que la collaboration doit être inclusive, souple et non hiérarchisée. L'observation de telles conditions constitue la clé de voûte de la réussite du réseau touristique.

Une collaboration inclusive suppose un engagement de tous les acteurs touristiques à participer à l'effort de la production et de l'offre des produits touristiques. L'implication effective de tous les acteurs, donne lieu automatiquement à un partage réciproque des informations et des données professionnelles sur le réseau et une large participation dans tout le processus productif. Un tel partage constitue la pierre angulaire de la réussite de la collaboration entre les membres.

La souplesse de la collaboration représente une condition préalable de la réussite de tout le processus. Elle passe nécessairement par une définition des tâches de chaque membre dans le réseau du tourisme et la détermination de son champ d'action afin de ne pas piétiner sur le terrain des autres. La souplesse suppose également la flexibilité dans la prise partagée des décisions concernant la politique générale du réseau. La fluidité de la communication développée entre les acteurs dans tous les sens du réseau (vertical, horizontal) constitue également une des composantes majeures de la souplesse.

La collaboration efficace nécessite également la suppression des structures d'autorité caractérisant les entreprises traditionnelles ayant une organisation hiérarchique, entravant le travail collaboratif et coopératif entre les acteurs touristiques. Le membre leader, meneur, et coordinateur (un tour opérateur par exemple) peut certes exister, mais il doit respecter l'esprit du groupe et se conformer au consensus des membres sur une décision ou une politique afin de donner vie à la collaboration et assurer une continuité à tout le processus.

### **b. Les entraves à la collaboration**

La collaboration entre les acteurs du tourisme constitue une procédure de longue haleine entreprise par l'ensemble pour créer un réseau performant. Le plus souvent, elle n'arrive à terme qu'après plusieurs tractations et négociations marathoniennes visant principalement à rapprocher les idées de tous les membres et éradiquer les entraves, ou au moins, les assouplir.

La méthodologie adoptée pour créer des partenariats et des concentrations, montre l'importance des processus suivis par les acteurs pour mettre sur pied des rapports de collaboration et de coopération. Lesquels, se trouvent parfois contradictoires et éloignés des attentes des acteurs.

Les sources des entraves peuvent être endogènes aux acteurs ou exogènes et avoir de multiples origines :

Les entraves endogènes :

- Les conflits qui résultent d'oppositions d'intérêts entre les acteurs dominants et ceux dominés, qui se manifestent lors de la mise en œuvre de la collaboration ;
- Le manque de confiance réciproque entre les acteurs qui marquent leurs positions hostiles les uns vis-à-vis des autres ;
- Les divergences d'opinions dues à la différence des perceptions quant au cadre et au plan de la collaboration ;

- L'adoption de comportements opportuniste et malhonnête d'un ou de plusieurs acteurs cherchant à profiter de leurs savoir-faire ou position compétitive sur le marché et agissant d'une façon déloyale.

Les entraves exogènes :

- La réglementation qui inhibe la collaboration entre certains acteurs n'appartenant pas au même pays ;

- L'intervention musclée de holdings concurrentes dans le but de faire échouer les négociations entre acteurs ;

- Une crise économique ou politique ayant défavorisé le climat des affaires.

### **c. Les limites de la collaboration**

Il est parfois déconseillé d'œuvrer pour concrétiser une collaboration perdue d'avance suite à une divergence apparente d'opinions ou d'intérêts entre les acteurs. Un choix de partenaires s'avère dès le départ utile pour réussir la concentration au sein d'un réseau touristique. Ce n'est donc pas étonnant de voir certains acteurs dominants s'adonnent à une politique sélective dans le choix de leurs futurs partenaires.

Le processus collaboratif doit être compris par les acteurs touristiques comme étant une tâche pénible qui passe par plusieurs étapes et qui peut aboutir à un résultat positif ou négatif. Reconnaître cette difficulté, revient à dire qu'il existe des choix à faire par les acteurs : s'aventurer dans une expérience de négociations avec des acteurs ayant une activité concurrente ou/et complémentaire ou laisser tomber l'idée d'un partenariat qui pourrait garantir la survie et la pérennité de l'acteur et de l'activité.

Les acteurs doivent identifier les limites du processus collaboratif afin qu'ils soient préparés à toute éventualité dans le futur. Ces limites peuvent être résumées comme suit :

- L'existence d'un grand nombre d'acteurs généralement avec d'intérêts divergents peut fausser les négociations et la collaboration ;

- L'existence d'acteurs avec des poids inégaux (dominants et dominés) notamment des concurrents, peut faire déraiser le processus collaboratif ;

- La collaboration entre les acteurs, afin qu'elle soit valorisée, doit être réalisée au détriment des intérêts de certains, l'intérêt collectif prime ;

- L'objectif de la collaboration est d'atteindre les objectifs établis par les partenaires du réseau, souvent délaissés faute de circonstances structurelles ou conjoncturelles ;

- La réaction des acteurs contre les problèmes issus d'une mauvaise collaboration doit être rapide afin de limiter les dégâts au stade préliminaire. Le plus souvent ces problèmes ne sont résolus qu'ultérieurement.

### **III. L'EXPLICATION DE LA COORDINATION ENTRE ACTEURS PAR LE MODELE THEORIQUE DES CONVENTIONS**

Les théories des jeux et de la collaboration traitées dans les sections I et II de ce chapitre, se basant sur la rationalité des individus dans leur rapport –considérée comme limitée-, ne permettent pas à elles seules de constituer des modèles théoriques solides pour expliquer la concentration des acteurs en réseaux. Il faut quelque chose de plus, qui soit mieux confectionnée pour cette fin et acceptée par tous les acteurs, une théorie qu'on peut appeler théorie des accords.

La théorie des jeux -employée unilatéralement- reste incapable de fournir une explication logique et objective des accords entre les membres d'un groupe, « Je soutiens que la théorie des jeux, qui jouie actuellement d'un si grand crédit, peut difficilement expliquer le rôle des accords dans la vie humaine... »<sup>1</sup>.

De même, en l'absence d'un modèle contractuel bien défini qui va réglementer et régir les relations entre les agents économiques, un acteur peut être poussé à être déloyal à l'égard de ses pairs et choisit de les tromper<sup>2</sup>, attiré par un profit supplémentaire ou une position confortable sur le marché.

#### **1. La présentation du modèle conventionnaliste**

Les conventions sont des représentations collectives qui actionnent et encouragent les alliances entre les acteurs d'un secteur déterminé conformément à des règles qui vont garantir la bonne conduite des membres.

Le modèle conventionnaliste constitue une réponse complémentaire au problème de la coordination des actions des acteurs. L'application de la théorie des conventions en tant que modèle sur un secteur déterminé, nécessite d'abord de connaître sa littérature et de maîtriser ses outils d'action.

##### **a. Les définitions de la théorie des conventions**

Les définitions des conventions sont très nombreuses et diversifiées, et pour des considérations méthodologiques, on va s'intéresser à quelques unes qui présentent une idée générale de ce concept.

« Une convention renvoie au comportement adopté par un individu conformément au fait qu'il s'attend à ce que tous les autres individus s'y conforment également. Cela à un instant donné, car comme mode de régulation en tant que tel, la convention évolue »<sup>3</sup>.

Selon SUGDEN, la convention peut être définie comme « n'importe quel équilibre stable d'un jeu qui admet deux, ou plus, équilibres stables...Dire qu'une stratégie *I* est un équilibre stable d'un certain jeu revient à dire la chose suivante : il est dans l'intérêt de chaque

---

<sup>1</sup> Margaret GILBERT, *Marcher ensemble. Essai sur les fondements des phénomènes collectifs*, PUF, 2003, p17.

<sup>2</sup> Tarik TAZDAIT et Louis QUERE, *L'analyse économique de la confiance*, De Boeck, Mai 2008, p35.

<sup>3</sup> Thierry VERSTRAETE, *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Mai 2000, p114.

individu de suivre la stratégie *I* dès lors que tous les autres, ou presque tous les autres, font de même »<sup>1</sup>.

André ORLEAN, un des grands économistes de l'école de la régulation ayant travaillé sur la théorie des conventions, pense que SUDGEN a formulé sa définition en se référant explicitement à la fameuse théorie des jeux<sup>2</sup> qu'on a expliquée dans la section (I) de ce chapitre.

La convention peut aussi être définie comme étant un principe de groupe ou un décret<sup>3</sup> conjointement accepté par tous les acteurs économiques, ayant des droits et des obligations les uns envers les autres et personne n'a le droit d'abandonner l'accord conclu et n'a d'intérêt à en dévier.

La convention est aussi « une régularité de comportement à laquelle tous les membres d'une collectivité adhère, et qui spécifie la conduite à suivre dans une certaine situation récurrente »<sup>4</sup>.

Les travaux du philosophe David LEWIS<sup>5</sup> ont bien marqué la théorie des conventions. Il en a présenté un modèle typique. Il s'agit pour l'auteur d'une régularité *R* dans le comportement des membres d'une population *P*, placés dans une situation répétitive *S*, sous réserve que certaines conditions soient satisfaites :

- Chaque agent se conforme à *R* ;
- Chaque agent croit que les autres agents se conforment à *R* ;
- Croyant que tous les agents se conforment à *R*, chaque agent trouve la raison de se conformer pour sa part à *R* ;
- Chaque agent préfère une conformité générale à *R* plutôt qu'une conformité partielle ;
- Il existe d'autres régularités possibles outre que *R* satisfaisant les deux dernières conditions ;
- Les conditions précédentes sont connaissance commune (Common Knowledge)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Robert SUGDEN, *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*, Oxford, Basil Blackwell, 1986, p32.

<sup>2</sup> André ORLEAN, « L'économie des conventions : définitions et résultats », in André ORLEAN, *Analyse économique des conventions*, PUF, 2<sup>ème</sup> édition, Février 2004, p13.

<sup>3</sup> Margaret GILBERT, Op.cit, p138.

<sup>4</sup> Andrew SCHOTTER, *The Economic Theory of Social Institutions*, Cambridge University Press, 1981, p9.

<sup>5</sup> David LEWIS, *Convention : A Philosophical Study*, Harvard University Press, 1969, cité par André ORLEAN in, « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », *Analyse économique des conventions*, Op.cit, p63.

<sup>6</sup> Ibid, p56.

La connaissance commune signifie l'absence de doute dans la convention qui est appliquée à la lettre par les agents, qui sont toujours supposés rationnels même dans une situation d'information imparfaite. Ils connaissent parfaitement ce qu'ils savent en commun, sachant pertinemment que leurs semblables ont connaissance de cette situation. Ce concept a été vivement critiqué par les théoriciens des jeux qui estiment qu'il existe toujours un doute qui peut être activé par un ou plusieurs agents, à n'importe quel moment, qui va mettre toute l'interaction en danger.

La définition de la notion de convention va connaître une autre virée par l'introduction de la notion d'institutions. Ainsi, certains auteurs ont essayé d'identifier la convention à l'institution : il s'agit « d'institutions au moyen desquelles les agents résolvent ce que l'on a appelé les problèmes de pure coordination »<sup>1</sup> où leurs intérêts coïncident parfaitement.

### **b. Les caractéristiques de la convention**

La convention constitue une réponse théorique au problème de coordination des activités qui marque la relation entre les acteurs économiques dans un secteur d'activité. Cette approche purement microéconomique, reste liée au principe de l'individualisme méthodologique.

Une des caractéristiques essentielles de la convention, se matérialise dans sa quête à rétablir la confiance entre les acteurs qui détiennent des informations asymétriques, en vue d'entrer dans un processus de collaboration. Cette confiance qui est un facteur déterminant de la performance de la collaboration, représente une culture d'un choix raisonné, véhiculée par la convention en vue d'inviter les acteurs à respecter les normes.

La convention selon LEWIS est conditionnée par l'existence d'une régularité R, qui n'a pas besoin pour être opérationnelle, d'un accord préalable de principe ou d'un engagement de la part de chaque acteur, c'est une régularité tacite. L'acteur est considéré comme capable de maîtriser l'information grâce à ses anticipations dites rationnelles. Cette régularité R « s'impose de manière récurrente et systématique pour régler un problème d'incertitude donné »<sup>2</sup>.

La convention présente la caractéristique d'une norme sociale qui doit être respectée par les acteurs et à laquelle doivent se conformer<sup>3</sup> pour organiser leur collaboration respective. Le non respect des règles de la convention par un acteur peut susciter la même réaction négative des autres acteurs et vice versa.

### **c. Les limites de la convention**

La première limite de la convention c'est qu'elle se réfère à des principes qui restent subjectifs ayant été critiqués par plusieurs économistes : le comportement des agents économiques supposé rationnel et l'individualisme méthodologique comme paradigme de base.

La convention est considérée par les conventionnalistes comme étant un accord qui peut être tacite ou officiel et qui doit être respecté par les agents économiques. Or, l'influence de cet accord peut s'estomper au fil des jours et finir dans les oubliettes comme si la convention n'a jamais existé.

La convention constitue en quelque sorte une réponse au problème de la collaboration entre les acteurs et de la coordination de leurs efforts, mais elle reste incomplète pour exiger

---

<sup>1</sup> Robert BOYER et André ORLEAN, « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire », *Revue économique*, N°2, Mars 1991, p235.

<sup>2</sup> Pierre Yves GOMEZ, « Economie des conventions et sciences de gestion », in Yves SIMON et Patrick JOFFRE, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Tome 1, 1989, p1064.

<sup>3</sup> David LEWIS, Op.cit, p99.



une discipline comportementale inter-acteurs. L'absence de mesures coercitives exerçant un pouvoir de pression et sanctionnant les fautes constitue une des limites de la convention.

La théorie des conventions demeure incapable d'expliquer à elle seule les nuances de concentration de coopération et de collaboration des acteurs sans la contribution des autres théories, en l'occurrence les théories des jeux et de la collaboration. La convention ne peut être efficace sans l'assimilation par les membres du réseau du processus collaboratif et coopératif en question.

## **2. Le modèle conventionnaliste général**

Pour bien comprendre la théorie des conventions et ses modèles de base, on va se référer aux travaux développés par l'école américaine des conventions (mise à profit de la rationalité individuelle pour expliquer la coordination) et ceux de l'école française (introduction du contrat implicite collectif), conformément à la présentation avancée par GOMEZ<sup>1</sup>.

Une lecture de ces travaux nous a permis de dégager trois modèles théoriques par excellence : la théorie de la convention classique de David LEWIS, la théorie de la convention étendue comprenant la théorie des contrats (la théorie des coûts de transaction d'Olivier WILLIAMSON « prix Nobel en économie en 2009 » , la théorie des contrats implicites de Costas AZARIADIS et la théorie de l'agence de Michael JENSEN et William MECKLING) et l'approche américaine des convention et enfin la théorie non standard comprenant la théorie de la régulation et l'approche française des conventions.

Notre objectif n'est pas de développer toutes ces théories complexes et de se livrer à une lecture approfondie de la littérature conventionnaliste, mais d'en donner un bref aperçu afin de comprendre le modèle des conventions élaboré dans son contexte historique, de cerner ses contours et de constituer des outils d'analyse et de réflexion qui vont nous permettre d'appliquer le modèle sur le tourisme.

### **a. Le modèle classique de David LEWIS**

David LEWIS, philosophe du langage, en se référant à la théorie des jeux de coordination développée par Thomas SCHELLING, a fortement influencé la théorie des conventions par ses travaux et recherches en la matière entamés depuis 1969. Son ouvrage « *convention : a Philosophical Study* », (convention : une étude philosophique) reste une référence bibliographique de premier ordre pour les auteurs.

L'idée principale de LEWIS, est que les acteurs économiques qui sont en interactions, souffrent d'un problème de coordination de leurs actions communes sur le terrain qui peut être résolu ou non d'une façon favorable. La solution réside, selon lui, dans une procédure d'ententes mutuelles de leurs actions.

Il introduit l'idée selon laquelle les acteurs répètent toujours les actions qui ont réussi dans le passé s'il n'existe pas de raisons pour les remplacer. Cette régularité extraite du passé facilite la coordination entre les acteurs dans le futur, et c'est ainsi que naît la convention (régularité et ententes).

---

<sup>1</sup> Pierre Yves GOMEZ, Qualité et théorie des Conventions, Economica, 1994, p78.

LEWIS complète son modèle théorique en ajoutant deux hypothèses :

- La rationalité : les acteurs sont toujours supposés rationnels conformément au principe de Common knowledge (CK). Ils peuvent ignorer ou oublier certaines choses, mais ils sont au courant de ce qu'ils savent en commun ;

- L'arbitraire : une autre régularité R' peut exister et serait la convention choisie et conformationnée par les acteurs si tous les autres s'y conforment. R' représente une régularité alternative de R. c'est pour cette raison que l'auteur considère toute convention comme arbitraire.

La convention selon le modèle de LEWIS peut naître du processus répétitif des actions qui permet d'instaurer la confiance entre les acteurs et par conséquent, créer des ententes et coordonner les stratégies.

### **b. La convention étendue**

La convention étendue telle qu'elle a été développée par les économistes, englobe la théorie des contrats et l'approche américaine des conventions.

Concernant la théorie des contrats, elle s'intéresse à trois approches théoriques : la théorie des coûts de transaction d'Olivier WILLIAMSON, la théorie des contrats implicites de Costas AZARIADIS et la théorie de l'agence de Michael JENSEN et William MECKLING.

Les contrats sont définis comme étant des accords formels ou informels entre deux agents ou plus, ayant pour but d'établir des droits et des devoirs selon des clauses acceptées par tous.

La théorie des coûts de transaction est un cadre de référence mis à la disposition des chercheurs pour étudier les modes de coordination de l'activité économique ex post liés à l'incomplétude des contrats. WILLIAMSON s'est inspiré de l'article de Ronald COASE « prix Nobel en économie en 1991 », paru en 1937<sup>1</sup>, dans lequel, il explique qu'à travers les relations entre les agents économiques, les coûts de transactions peuvent être très élevés en l'absence d'une structure administrative qui joue le rôle de coordinatrice. WILLIAMSON critique l'incomplétude des contrats et propose une typologie des contrats à élaborer selon les caractéristiques des agents économiques (des contrats ex ante et ex poste)<sup>2</sup>.

La théorie des contrats implicites essaie de comprendre pourquoi les salaires aux Etats-Unis et en Europe ont moins varié par rapport au niveau de l'emploi. Le noyau de cette théorie réside dans l'attitude de l'entreprise à garantir au salarié un revenu régulier quelle que soit la conjoncture (bonne ou mauvaise) en jouant le rôle d'une compagnie d'assurance, et ce suite à une cotisation mensuelle effectuée par ce dernier. La prime versée au salarié pose un problème au niveau de la détermination de son montant. Ce contrat implicite entre l'entreprise et le salarié est considéré comme une convention.

---

<sup>1</sup> Cet article est intitulé « La nature de la firme ».

<sup>2</sup> Olivier WILLIAMSON, Op.cit, p20.

La théorie de l'agence a essayé d'analyser une vision particulière des contrats. Les initiateurs de cette théorie définissent la relation d'agence en tant que contrat qui consiste à ce que une personne (le principale) engage une autre personne (l'agent), en lui déléguant un certain pouvoir, et ce en vue d'effectuer une tâche à sa place.

Dans ce même contexte, une entreprise est considérée comme un lieu de contrat où il existe une interaction entre détenteurs de facteurs de production et leurs clients.

Pour ce qui est de l'approche américaine des conventions, elle est issue de la théorie des jeux, construite sur un modèle de l'individualisme méthodologique très poussé. Les conventionnalistes américains se démarquent des autres en avançant la possibilité de substituer une convention à une autre plus efficace.

### **c. La théorie non standard**

La théorie non standard a pour but essentiel d'articuler la rationalité limitée et les mécanismes de coordination et de coopération entre les agents économiques en vue de réussir dans leur travail au sein d'un réseau. Cette mission épineuse, suppose évidemment que les acteurs acceptent à priori, un certain degré d'obligation en ce qui concerne leur comportement futur<sup>1</sup>.

Les auteurs français de la théorie non standard considèrent que « l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive »<sup>2</sup>. Cette convention ne doit pas être tacite contrairement à ce que pense David LEWIS cité supra, elle doit être écrite et officielle conformément à la législature en vigueur.

Les acteurs qui sont des agents économiques, sont supposés conscients du rôle des valeurs et consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la coordination des efforts dans le cadre de la convention qui les unit. Cette « convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets »<sup>3</sup> dans le quotidien de leurs relations.

La convention à la française remonte aux travaux collectifs de certains auteurs français<sup>4</sup>, publiés en 1989 dans la Revue Economique. Ainsi, pour l'école française « la convention est une régularité qui a sa source dans les interactions sociales mais qui se présente aux acteurs sous une forme objectivée »<sup>5</sup> et c'est ce qui constitue son essence et sa particularité par rapport à la version américaine.

### **3. Le tourisme et la théorie des conventions**

Le tourisme est un secteur composite où s'interagissent plusieurs acteurs issus de différents secteurs socioéconomiques. Ce secteur ne fonctionne que par le biais de conventions officielles et écrites (à la française) ou officieuses et tacites (à la lewisienne) ou

---

<sup>1</sup> George BARCLAY RICHARDSON, « The Organization of Industry », *Economic Journal*, Septembre 1972, p886.

<sup>2</sup> Jean Pierre DUPUY et alii, « L'économie des conventions », *Revue Economique*, volume 40 N°2, Mars 1989, p142.

<sup>3</sup> Ibid, p143.

<sup>4</sup> Jean Pierre DUPUY, François EYMARD-DUVERNAY, Olivier FAVEREAU, André ORLEAN, Robert SALAIS et Laurent THEVERNOT.

<sup>5</sup> Jean Pierre DUPUY et alii, Op.cit, p145.

des deux en même temps. Le problème se pose pour les acteurs au niveau du choix entre les deux formes de conventions.

On ne va pas entrer dans une polémique de choix de l'une ou de l'autre forme conventionnaliste, car toutes les deux peuvent fonctionner selon la structure organisationnelle du réseau et la perception dont disposent les agents touristiques du processus collaboratif. Cependant, on va plutôt s'interroger sur les conditions qui doivent être réunies pour qu'une convention puisse exister entre les acteurs dans le secteur touristique.

On va s'inspirer de certains travaux d'ordre général de Pierre Yves GOMEZ<sup>1</sup> pour déterminer les conditions nécessaires à une convention en tourisme. On distingue généralement, l'incertitude, la stabilité et la croyance.

### **a. La situation d'incertitude**

Frank KNIGHT<sup>2</sup> reste le premier à définir les situations d'incertitude en distinguant deux types de contextes : incertitude commensurable et incertitude non commensurable ou radicale. La théorie des conventions constitue une réponse à ces situations d'incertitude en s'appuyant sur des règles de conduite implicites qui permettent aux acteurs d'agir en situation de crise<sup>3</sup>.

La convention telle qu'elle a été élaborée par l'école américaine et l'école française constitue une solution théorique au problème de l'incertitude. Cette incertitude caractérise des agents incertains qui sont en interactions et qui trouvent des difficultés à se conduire d'une façon idoine sur le marché en l'absence d'une référence de base.

Partant du principe de la théorie des conventions selon lequel, certains agents vont agir d'une façon rationnelle dans le cadre de leurs relations avec leurs paires en anticipant<sup>4</sup> la réaction des autres. Ladite anticipation leur permettrait de rechercher la référence comportementale sur laquelle ils vont se baser pour répondre théoriquement au problème de l'incertitude.

Cependant, il faut savoir que l'incertitude ne constitue nullement un frein pour la collaboration et la coopération entre les acteurs du tourisme. Le vrai problème peut surgir d'une répartition asymétrique de l'information qui permet de favoriser les uns par rapport aux autres. L'origine de l'incertitude provient non pas d'un manque de l'information collectée sur le marché par les acteurs, mais de son incomplétude.

---

<sup>1</sup> Les travaux de Pierre Yves GOMEZ sur les conventions sont illustrés dans ses trois œuvres suivantes :

- Qualité et théorie des Conventions, Economica, 1994.

- « Economie des conventions et sciences de gestion », in Yves SIMON et Patrick JOFFRE, Encyclopédie de Gestion, Tome 1, Article 54, pp1060-1072, Economica, 1997.

- « De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions ? », Introduction à la Journée d'Etude sur la théorie des Conventions à L'Institut des Administration des Entreprises de Nantes, Mai 1998.

<sup>2</sup> CF Frank HYNEMAN KNIGHT, Risk, Uncertainty and Profit, The University of Chicago Press, 1921.

<sup>3</sup> Grégory HEEM, « Conventions et gestion du risque bancaire », in Marc AMBLARD, Conventions et management, De Boeck, Août 2003, p127.

<sup>4</sup> Les auteurs de l'école des anticipations rationnelles (John MUTH, Robert LUCAS et Thomas SARGENT) estiment que les acteurs élaborent leurs anticipations sur la base des observations du passé et sur la connaissance du vrai modèle de l'économie.

## **b. La stabilité par la régularité**

La régularité peut être considérée comme la solution au problème unique d'incertitude qui entache la convention. Cette régularité qui se stabilise automatiquement à travers le temps, est expliquée par David LEWIS à travers son fameux exemple du rendez-vous. Elle repose sur l'heure et le lieu abstraction faite des moyens utilisés pour se rendre au rendez-vous, son objet ou l'itinéraire suivi.

Les acteurs du réseau coordonnent leurs activités communes sur la base d'une régularité comportementale qui a, théoriquement, le statut d'une convention stable à la lewisienne. Chaque acteur du réseau se conforme à cette régularité et poursuit ses activités et ses relations avec les autres acteurs, car eux aussi ils s'y conforment et ils ont intérêt à le faire. On peut déduire d'une façon indubitable que la convention a été stabilisée grâce à la régularité à laquelle tous les acteurs se sont conformés.

Ainsi, la régularité reste une condition décisive pour l'existence de la convention du fait qu'elle permet de créer la stabilité et assurer sa sécurité au sein du réseau d'acteurs. En effet, elle dicte la conduite que doivent tenir les acteurs selon les situations auxquelles ils sont confrontés. Elle entérine, protège et renforce la convention lui garantissant la légitimité ; elle contribue à sa stabilité dans le temps et aucun obstacle ne peut achopper sa poursuite.

La convention est par définition stable grâce à la régularité qui pousse les acteurs à s'y conformer. Parfois, suite à une suspicion, elle peut perdre sa stabilité et sa pertinence et être affaiblie<sup>1</sup> puis remplacée par une autre convention approuvée à l'issue d'une nouvelle entente entre acteurs et ainsi de suite.

## **c. La croyance**

Les acteurs du tourisme se conforment à la régularité qui stabilise la convention et croient toujours que leurs paires croient à son existence et s'y conforment automatiquement. Cette croyance est illustrée par trois propositions parmi six avancées par David LEWIS en l'occurrence :

- Chacun croit que les autres se conforment à R ;
- Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison pour se conformer lui-même à R ;
- Il existe au moins une alternative R' telle que la croyance que les autres s'y sont conformés donnerait à tout le monde une bonne et décisive raison, pratique ou épistémique, de s'y conformer également.

Cette croyance que chaque acteur a dans la régularité, constitue une croyance collective et commune à tous les autres acteurs du réseau<sup>2</sup> ; elle se poursuit tant que la convention est stable et fonctionne normalement. Chacun agit en fonction de cette croyance vis-à-vis des comportements des autres.

---

<sup>1</sup> Pierre Yves GOMEZ, Op.cit, p121.

<sup>2</sup> Bernard WALLIZER, Economie et cognition, Editions Ophrys, Août 2008, p178.

## CONCLUSION

Les travaux sociologiques actuels menés à l'encontre de l'industrie du tourisme ont privilégié l'analyse des acteurs touristiques, leurs aspects et leurs interactions dans la société des services, plutôt que de déployer d'innombrables efforts pour effectuer des recherches sur des thèmes déjà consommés, à l'instar de la demande touristique, de l'offre et du produit.

Cette prise de conscience est due principalement à la place que revêtent actuellement les acteurs du tourisme au niveau local, régional et national et le rôle dynamique qu'ils commencent à jouer dans la gestion des affaires touristiques des destinations ; et partant du principe que l'industrie du tourisme est devenue le moteur du développement économique des pays du Nord et du Sud.

Outre son rôle de moteur de développement pour les économies, le tourisme est considéré comme la première source de devises pour plusieurs pays développés et en voie de développement, ce qui lui a valu d'être à la tête de toutes les politiques économiques génératrices d'investissement, d'emploi et de revenus.

Le tourisme ne peut fonctionner correctement et efficacement dans un monde de concurrence et de compétition sans l'existence d'acteurs influents, conscients de leurs missions, cherchant l'intérêt général et œuvrant pour le bien être collectif. Cette attitude comportementale peut et doit les orienter vers une forme institutionnelle partenariale, afin d'apporter une solution définitive aux problèmes de la mondialisation. Le réseau peut ainsi être cette forme salvatrice qui aura pour mission d'enfanter le projet de concentration des agents touristiques et veiller à sa réussite.

La culture théorique en qualité et en quantité, nous a été très utile dans notre analyse du procédé de la concentration des acteurs en réseau touristique. Ce passage théorique, bien qu'il soit difficile à saisir par les non économistes, était obligatoire afin de comprendre la théorie, d'en tirer des enseignements fructueux et d'essayer de l'appliquer sur la réalité.

---

## **Chapitre 2**

### **LE MODELE TECHNIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL**

#### **INTRODUCTION**

Le tourisme est un secteur complexe qui met en relations plusieurs acteurs privés, publics et associatifs, aussi bien sur le plan local, régional et national. Les connexions entre ces acteurs qui opèrent dans un territoire géographique, ne donnent pas nécessairement lieu à des rapports amicaux et coopératifs ; des situations de conflits et de tensions peuvent caractériser les relations entre acteurs d'une même profession qui s'interagissent en vue de survivre à la concurrence ou développer l'activité de base et atteindre une taille critique.

Un climat hostile de travail entre les acteurs ne permet pas une exploitation rationnelle et optimale des potentialités régionales, comme il ne facilite pas non plus le développement de relations saines et durables entre le privé-privé et le privé-public, d'où la nécessité de trouver une solution objective au problème.

Dans ce cadre, les managers sont unanimes, ils proposent une sorte de concentration entre les entreprises au sein d'un réseau collaboratif, lequel, permettrait de regrouper toutes les compétences en une seule entité dite entreprise-réseau, gérée par une entreprise centrale et donneuse d'ordres qui constitue une force, et par sa taille et par son capital. L'entreprise-réseau représente ainsi le modèle salvateur par excellence des entreprises qui, une fois concentrées au sein de réseaux, deviennent superpuissantes et dominent le marché.

Certes, la concentration des acteurs touristiques dans des réseaux organisés permet de surmonter les effets de la mondialisation, de rester sur le marché et de développer l'activité touristique de la destination et sa compétitivité, cependant, il est tellement difficile de réunir sous la houlette d'une seule entité, plusieurs acteurs ayant des principes différents, des modes de gestion divergents, des stratégies souvent contradictoires et des objectifs antipodes.

La solution à notre avis réside bien évidemment dans une stratégie de concentration des acteurs touristiques au sein de réseaux performants et dynamiques, qui doit privilégier d'emblée une compréhension de la culture-réseau afin de faciliter l'insertion de toutes les firmes. L'acceptation et l'adoption d'une ou plusieurs cultures étrangères, se traduit ipso facto par la compréhension des croyances, des valeurs, des comportements, des réflexes et des attitudes propres à toutes les entreprises du réseau. Ce passage inévitable pour toutes les firmes maximise les chances de leur réussite dans la nouvelle structure.

La culture de réseau se manifeste par une adhésion évidente des entreprises aux faits que l'apprentissage collectif représente un acte social honorable, que le travail collaboratif et coopératif est plus efficace et efficient que le travail non coopératif et que la connaissance collective que peut engendrer le réseau est une ressource plus riche et plus fructueuse que toute connaissance individuelle.

Si le choix est porté sur le réseau comme solution pour les entreprises touristiques de la région de MTA et que l'entreprise-réseau en constitue la forme privilégiée de gestion des interactions, le problème reste posé quant au choix du type de réseau qui convient le mieux à une structure déterminée dans un territoire déterminé. Dans ce sillage, on pense que le réseau

fédéré constitue la forme la plus adaptée aux entreprises touristiques de la région, qui représente plusieurs avantages liés au réseautage que les autres formes à l'instar des réseaux nucléiques, des réseaux pendulaires, des réseaux intégrés...

Dans le but de cerner ces problématiques, on va concentrer notre effort à développer les thèmes relatifs à la réalité de la région de MTA (I), au choix des acteurs touristiques régionaux du réseau touristique fédéré comme référence (II) et à la formation et au mode de fonctionnement de l'entreprise-réseau touristique (III).



## **I. LA REALITE DE LA REGION**

La région de MTA, bien que considérée comme la première destination touristique du Maroc, souffre d'un dysfonctionnement de ses instances publiques qui gèrent le tourisme et d'une mauvaise gestion de ses potentialités. Le dualisme du secteur touristique (officiel et informel) et le manque de clarté dans les rapports entre les acteurs touristiques privés et publics, ont accéléré la recherche d'une solution rationnelle et globale.

Pour avoir une idée générale sur la réalité touristique de la région de MTA, on a appréhendé cette section à travers trois approches complémentaires : une approche théorique, une approche par questionnaire et une approche empirique.

### **1. L'approche théorique**

L'approche théorique entreprise dans cette sous-section, consiste à déterminer si les théories (des jeux, de la collaboration et des conventions) développées dans le chapitre précédent, peuvent être appliquées partiellement ou totalement aux acteurs touristiques de la région de MTA.

Suite à une enquête par questionnaire qu'on a effectuée auprès de certains acteurs touristiques évoluant au niveau de cette région (sous-section 2), on a pu constater que les théories mentionnées ci-dessus, sont appliquées dans le quotidien des relations entre ces acteurs sans qu'ils aient connaissance de cette réalité. La coopération, la collaboration et la convention, constituent des pratiques (conformément à leurs déclarations et nos constatations), qui sont installées automatiquement à travers le temps, d'une façon spontanée, sans constituer autant une démarche scientifique étudiée et appliquée.

Les résultats obtenus ont bien confirmé notre choix de ces modèles comme une référence incitant à la concentration en réseau. L'esprit de la coopération, de la collaboration et de contrat, existe inconsciemment dans la littérature officielle des acteurs régionaux privés. Le réseau constituera par la suite le maillant de la chaîne.

#### **a. Les acteurs touristiques régionaux et la théorie des jeux**

La théorie des jeux cherche à étudier les décisions qui seront prises par les joueurs dans un jeu déterminé et dans une situation de coopération ou de non-coopération. Son objectif consiste à amener les joueurs à collaborer ensemble, pour au moins, résister à une éventuelle concurrence. Le comportement des joueurs (hostile ou amical) est pris en compte pour l'élaboration de toute stratégie collaborative.

Au niveau de la région de MTA, plusieurs acteurs touristiques (joueurs) ont été identifiés, travaillant ensemble dans le domaine du tourisme (jeu) et dans une situation de collaboration (jeu coopératif) en vue d'augmenter leurs profits (gain) et parfois dans une situation de conflit (jeu non coopératif).

Les hébergeurs (hôtels et maisons d'hôtes), les voyagistes (agences de voyages et Tours Opérateurs), les transporteurs touristiques et les guides touristiques, sont autant d'acteurs qui font de la collaboration un moyen pour dominer le marché ou pour en garder une part. Certains acteurs appartenant à la même catégorie professionnelle se livrent à une concurrence rude pour s'emparer d'une opportunité sur le marché.

Les acteurs touristiques qui coopèrent ont compris à travers leur grande expérience qu'ils ont acquise, que le tourisme représente un marché certes prometteur, mais difficile à y survivre esseulés, sans alliances entre acteurs concurrents et acteurs complémentaires de la chaîne. Les hébergeurs et les voyageurs notamment ceux qui exercent dans une situation de pure collaboration, estiment qu'ils ne peuvent sous aucune contrainte changer de casquette et comportement. Cette règle régie également la relation entre les transporteurs aériens et les voyageurs.

Cette réalité est constante sur tout le territoire régional, la majorité des acteurs touristiques préfèrent collaborer pour gagner et la collaboration diffère d'un acteur à l'autre selon les contraintes du marché. Cependant, dans certaines situations, certains acteurs réagissent différemment et préfèrent rester neutre ou hostile. Cette illustration exacerbée de la réalité régionale explique incontestablement la tendance de ces acteurs à s'adonner à un jeu non-coopératif.

### **b. La collaboration entre les acteurs touristiques régionaux**

La théorie de la collaboration insiste sur la nécessité de travailler entre les membres d'un groupe et actionner une sorte de synergie en vue d'atteindre des objectifs donnés. Cette collaboration suppose un comportement de confiance entre tous les acteurs touristiques, une conscience professionnelle, un partage d'informations et la mise en place de moyens de financement pour mettre sur pied le projet.

Le tourisme dans la région de MTA constitue un marché très convoité par plusieurs acteurs officiels et officieux, publics et privés et où règne un conflit d'intérêt dévastateur. Cette situation conflictuelle qui profite à certains acteurs qui préfèrent le statu quo, a porté les autres à chercher d'éventuelles connexions pour unifier leurs efforts et sortir de l'impasse qui bloque la circulation.

Les acteurs touristiques opérant au niveau régional se sont rendu compte de la délicatesse de la situation touristique qui caractérise la région. L'anarchie des actions des pouvoirs publics intervenant dans le secteur (CRT et collectivités locales) et la rentabilité de certains intervenants privés (maisons d'hôtes non déclarées, guides clandestins, bazaristes), ont compliqué la tâche aux professionnels et ont amplifié le degré d'indépendance entre l'ensemble des acteurs.

Conscients de cette réalité lourde et convaincus du rôle prépondérant de la collaboration, des acteurs professionnels se sont lancés dans une stratégie d'approche visant la recherche d'acteurs partageants des principes salvateurs du tourisme de la région imprégnés d'une idéologie collaborative. Ainsi, suite à plusieurs tractations et négociations, bien qu'elles n'aient pas été professionnelles, des synergies ont été réalisées pour le bien de tous et un travail de la collaboration a été inauguré.

### **c. La convention pour coaliser les acteurs du tourisme régional**

Les théoriciens des conventions mettent l'accent sur la convention en tant que moyen nécessaire pour régir les relations entre les acteurs en général. Scientifiquement parlant, il s'agit d'une régularité comportementale qui édicte la conduite à tenir par l'ensemble des acteurs touristiques et à laquelle ils doivent se conformer en vue de montrer leur bonne foi de

collaborer. Cette convention peut être verbale ou écrite, son importance réside dans le fait qu'elle est contraignante à un certain niveau.

Des accords réglementant les relations entre certains acteurs touristiques exerçant dans la région de MTA se sont installés automatiquement et tacitement sur place (relations entre établissements d'hébergement et transporteurs terrestres). Cette convention à la lewisienne est basée sur la confiance mutuelle et l'expérience des intervenants. Dans certains cas de figure, cette situation doit être contractuelle pour garantir les intérêts des protagonistes.

D'autres acteurs touristiques régionaux ont adhéré à un procédé conventionnaliste pour réglementer leur collaboration (établissements d'hébergement et Tours Opérateurs). Ces accords qui régissent le travail commun entre les acteurs, se caractérisent par l'existence d'un contrat établi conformément à la législation en vigueur où sont mentionnés des articles énumérant les obligations et les droits de chaque partie.

Malgré l'existence de telles situations contractuelles, des transgressions des accords entre les acteurs de la région ont été observées. La solution avancée par la théorie correspond à celle adoptée dans la réalité. Les acteurs trompeurs ont été exclus du groupe et leur réputation a été salie dans toute la région.

## **2. L'approche par questionnaire**

L'approche par questionnaire constitue une méthode efficace pour répondre à une série de questions en liaison avec une problématique relative à un champ disciplinaire déterminé. Deux approches peuvent être abordées par l'observateur : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

Pour des considérations de coût, de pertinence et de temps, on a choisi l'approche qualitative en se basant sur des entretiens et des observations. Une population concernée a été choisie pour cette fin.

Les sociologues Pierre BOURDIEU, Jean-Claude CHAMBOREDON et Jean-Claude PASSERON insistent sur cette approche efficiente : « ...Les questions les plus objectives ne recueilleront jamais que le résultat d'une observation effectuée par le sujet sur ses propres conduites. Aussi l'interprétation ne vaut-elle que si elle s'inspire de l'intention expresse de discerner méthodiquement des actions les déclarations d'intention et les déclarations d'action qui peuvent entretenir avec l'action des rapports allant de l'exagération valorisante ou de l'omission par souci du secret jusqu'aux déformations, aux réinterprétations et même aux « oublis sélectifs » ; pareille intention suppose que l'on se donne le moyen d'opérer scientifiquement cette distinction »<sup>1</sup>.

### **a. Les démarches entreprises**

Le but du questionnaire (Annexe 6) consiste à répondre à une problématique d'un premier niveau liée à d'autres problématiques secondaires : est ce que les acteurs touristiques de la région de MTA veulent intégrer un réseau touristique chapeauté par un Tour Opérateur établi à l'étranger ? Dans l'affirmative quelle serait la forme du réseau à choisir par ces

---

<sup>1</sup> Pierre BOURDIEU, Jean-Claude CHAMBOREDON, Jean-Claude PASSERON, Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques, Walter De Gruyter & Co, 5<sup>ème</sup> édition, Septembre 2005, p65.

acteurs ? Quelles seront leurs attentes vis-à-vis du réseau ? Que peuvent-ils apporter au réseau ?...

La population qu'on a choisie comporte un nombre important d'acteurs privés estimé à **260** en relation directe avec le domaine du tourisme. Ces acteurs touristiques choisis sont éparpillés au niveau de toute la région de MTA (Marrakech, Essaouira, Al Haouz, El Kalaâ des Sraghna et Chichaoua).

Le questionnaire a été administré individuellement et directement auprès des acteurs touristiques de la région, entre le 18 Janvier et 31 Mars 2010. Ces acteurs sont composés d'hôtels (1, 2, 3, 4 et 5 étoiles), de maisons d'hôtes (3, 4 et 5 lanternes), d'agences de voyages réceptives, d'agences de location de voitures, de compagnies aériennes, d'entreprises de transport touristique, de restaurants et d'accompagnateurs du tourisme.

Sur le plan géographique, ces acteurs sont dispatchés comme suit :

Marrakech 164 ;  
Essaouira 55 ;  
Al Haouz 38 ;  
El Kalaâ des Sraghna 2;  
Chichaoua 1.

Les acteurs du tourisme interviewés sont représentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau II. 1 Les acteurs interviewés au niveau de la région de MTA**

| <b>Acteurs \ Villes</b>                | <b>Marrakech</b> | <b>Essaouira</b> | <b>Al Haouz</b> | <b>El Kalaâ des Sraghna</b> | <b>Chichaoua</b> | <b>Total</b> |
|--|------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|------------------|--------------|
| <b>Hôtels</b>                          | 38               | 02               | 06              | 01                          | 01               | 48           |
| <b>Maisons d'hôtes</b>                 | 48               | 24               | 16              | -                           | -                | 88           |
| <b>Agences de voyages</b>              | 16               | 07               | 02              | -                           | -                | 25           |
| <b>Agences de location de voitures</b> | 14               | 04               | -               | 01                          | -                | 19           |
| <b>Compagnies aériennes</b>            | 02               | -                | -               | -                           | -                | 02           |
| <b>Transport touristique</b>           | 08               | 02               | 02              | -                           | -                | 12           |
| <b>restaurants</b>                     | 20               | 10               | 08              | -                           | -                | 38           |
| <b>Accompagnateurs</b>                 | 18               | 06               | 04              | -                           | -                | 28           |
| <b>Total</b>                           | 164              | 55               | 38              | 02                          | 01               | <b>260</b>   |

Le questionnaire comprend à la fois des questions fermées et des questions ouvertes.

## **b. Les résultats obtenus**

Suite à l'opération de codification qu'on a réalisée, les résultats suivants ont été dégagés :

- 80% des acteurs du tourisme régional ne connaissent pas la signification de l'entreprise-réseau, soit 208 acteurs ;

- Tous les acteurs touristiques de la région interviewés travaillent en collaboration au moins avec un seul acteur, alors qu'aucun d'entre eux n'appartient à un réseau touristique organisé et contractuel, géré par une entreprise internationale ;

- 83% des acteurs touristiques interviewés (soit 216 acteurs) pensent que les instances touristiques régionales à l'instar du CRT, ne peuvent pas être à l'origine d'éventuelles collaboration et concentration des acteurs au sein des réseaux touristiques. 13% pensent le contraire et 04% n'ont pas donné de réponse.

- 85% des acteurs (soit 221) veulent intégrer un réseau touristique à dimension internationale, alors que 15% (soit 39) refusent cette idée. 90% de ceux qui veulent appartenir à un réseau touristique (soit 199 acteurs) n'ont aucune idée de la forme du réseau à choisir, 07% (soit 15 acteurs) sont restés indifférents, 02% (soit 04 acteurs) ont choisi un réseau fédéré et 01% restant ont préféré un réseau interne ;

- 84% des acteurs ayant choisi d'intégrer un réseau touristique organisé (soit 186 acteurs), cherchent à augmenter leur profit, 12% (soit 27 acteurs) veulent élargir leurs activités et 04% ne demandent qu'à rester sur le marché ;

- 95% des acteurs ayant choisi de faire parti d'un réseau touristique régional veulent consacrer une partie de leur temps en vue de gérer le réseau. 35% (soit 77 acteurs) veulent contribuer financièrement pour mettre le réseau sur pied, 55% (soit 122 acteurs) refusent cette idée alors que 10% sont restés indifférents ;

- 98% des acteurs touristiques ayant accepté de travailler au sein d'un réseau touristique régional n'ont aucune objection à participer à d'éventuelles réunions qui seraient organisées par l'entreprise-réseau ;

- Sur les valeurs que les acteurs peuvent apporter au réseau, 26% (soit 58 acteurs) ont choisi une clientèle fidèle, 22% (soit 49 acteurs) ont choisi l'expérience, 17% (soit 38 acteurs) ont choisi le capital humain, 07% (soit 16 acteurs) une réputation internationale et 28% sont restés indifférents.

- 82% des acteurs ayant choisi d'intégrer un réseau touristique régional, préfèrent rester au sein du réseau et ne pas le quitter même si une opportunité se présente.

D'après les résultats obtenus, on peut conclure qu'il y a une grande tendance de la part des acteurs touristiques de la région de MTA à intégrer un réseau touristique régional contractuel, géré par une entreprise pivot et de continuer à y faire parti (199 acteurs soit 85%). Cependant, seulement 35% de ces acteurs (soit 70) acceptent de contribuer financièrement

pour mettre sur pied le réseau éventuel ce qui explique clairement l'absence d'un engagement ferme de leur part.

### **c. Les observations et les recommandations**

Le questionnaire qu'on a élaboré nous a permis de recueillir des réponses favorables à la concentration et de constater avec évidence le désir des acteurs touristiques de la région de MTA interviewés, d'intégrer un réseau touristique organisé et géré par une entreprise touristique centrale établie à l'étranger.

Cette tendance à la concentration au sein d'une entreprise-réseau, s'explique par une recherche accrue des acteurs de la région quant à l'amélioration de leur situation financière et au développement de leur activité touristique. Cependant, la réussite d'une telle démarche au niveau régional nécessite plus d'engagement de leur part notamment en ce qui concerne la contribution financière du départ.

Il en est de même pour ce qui est de leur ouverture sur la culture de l'entreprise-réseau. Un bon nombre d'acteurs de la région n'a aucune idée, ni sur la signification de cette entité, ni sur le mode de sa gestion, ce qui constitue une grande lacune qui doit être prise au sérieux et corrigée avant toute opération de concentration.

D'autres recommandations doivent aller en parallèle avec l'engagement financier des acteurs et l'apprentissage de la culture de l'entreprise-réseau :

- Développer une action publicitaire efficace au niveau de la région de MTA et orienter ses démarches en direction des intermédiaires impartiaux (journalistes et les leaders d'opinion) ;

- Favoriser les échanges entre les clients ayant déjà visité la destination et créer un site média pour cette fin ;

- Développer une stratégie efficace des relations publiques.

### **3. L'approche empirique**

Pour étudier d'une façon globale et efficiente les réseaux en management stratégique, les scientifiques distinguent deux approches en terme de méthodologie : l'approche par le réseau stratégique<sup>1</sup> et l'approche par le réseau social<sup>2</sup>.

La perspective du réseau stratégique consiste à placer l'entreprise dominante comme une entreprise pivot, gérante de l'ensemble du réseau, sélectionnant ses partenaires selon des critères de performance économique. Dans le cadre de l'approche par le réseau social appelée aussi la méthode structurale, l'étude est focalisée sur les relations qui existent entre les individus ou les firmes dans une situation où il existe plusieurs entreprises pivot.

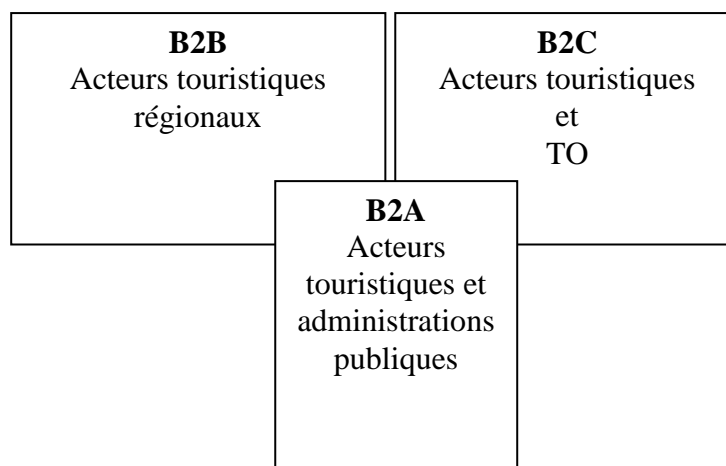
---

<sup>1</sup> Régis DUMOULIN et Xavier LECOCQ, « réseau inter-organisationnel : pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion », perspectives en management stratégique, AIMS, Montpellier, 24, 25, 26 Mai 2000, p3.

<sup>2</sup> Ibid, p7.

On a opté pour la première approche qui correspond le mieux à notre modèle de réseau chapeauté par une entreprise pivot. Les acteurs touristiques de la région de MTA ainsi identifiés, ont été interviewés sur les stratégies qu'ils adoptent dans leurs relations communes. Trois types de stratégies ont été dégagés : les stratégies B2A, les stratégies B2B et les stratégies B2C.

Schématiquement, ces stratégies peuvent être illustrées selon le schéma suivant :



**Figure II. 1 Les stratégies des acteurs touristiques**

#### **a. Les stratégies B2A**

Les stratégies Business to Administration sont développées entre les acteurs touristiques régionaux en place et les administrations publiques locales et régionales. Ces stratégies concernent essentiellement des relations commerciale, administrative, académique et fiscale, développées entre certains acteurs privés et certains acteurs publics.

Outre les relations fiscales qui régissent les rapports entre les acteurs touristiques de la région de MTA et la direction des impôts, ainsi qu'administratives avec les autorités locales et les centres de tourisme et d'investissement, d'autres relations à caractère commercial, bien que rares, se sont établies au fil du temps entre ces acteurs privés et certains acteurs publics à l'instar des collectivités locales, des universités et des centres de recherches.

Dans cette perspective, les acteurs touristiques privés peuvent exploiter la propriété publique gérée par les collectivités (terrains nus, espaces verts...) en contrepartie de frais de location ou de jouissance. Ils peuvent faire appel à des universités ou des centres de recherches pour solliciter des enquêtes sur le tourisme, l'offre et la demande...

Toutes ces stratégies relationnelles entre les acteurs touristiques privés notamment les hébergeurs et ces administrations publiques régionales et locales, ont été identifiées au niveau de la région de MTA.

#### **b. Les stratégies B2B**

Les stratégies Business to Business sont issues de la coordination du travail entre certains acteurs touristiques régionaux. Certains rapports entre ces acteurs du tourisme sont

régis par des contrats élaborés de concert, d'autres rapports ont été tissés d'une façon tacite, basés sur la confiance mutuelle et le respect de l'engagement verbal. L'objectif de ces stratégies consiste principalement à réduire les coûts des produits touristiques offerts au niveau de la région.

Ces stratégies ont été identifiées dans les relations développées notamment entre certains hôtels 3 et 4 étoiles et maison d'hôtes, certains agences de voyages et TO (entreprise pivot) installés à l'étranger et certains transporteurs touristiques terrestres. Les relations entre les voyagistes et les hébergeurs sont régies par des contrats définissant les modalités commerciales de la coopération (contrat agence ou contrat TO), tandis que les relations entre les hébergeurs et les transporteurs touristiques terrestres n'ont aucun aspect contractuel. De même, les rapports entre les agences de voyages réceptives et les transporteurs ne sont régis par aucun contrat.

Les mêmes stratégies B2B ont été identifiées au niveau des rapports établis entre les TO et les compagnies aériennes. Ces relations sont également régies par des contrats qui donnent au TO le droit de réserver des sièges sur les différentes compagnies aériennes (allottements aériens).

Dans ce même sillage, on a relevé des contrats entre TO étrangers et certains hébergeurs de la région comportant des clauses d'exclusivité concernant notamment les tarifs proposés et le nombre de chambres réservées (allottements hôteliers ou contingent). Ce principe est identique à celui du vol.

Les produits touristiques proposés sont généralement standardisés et comprennent entre autre, le transport aérien assuré du pays de la résidence à la région d'accueil (MTA), le transfert aller-retour entre l'aéroport et l'hôtel ou la maison d'hôtes, des sorties s'il y en a et un séjour dans l'établissement hôtelier ; la coordination du séjour est effectuée par les agences de voyages réceptives moyennant une commission.

### **c. Les stratégies B2C**

Les stratégies Business to Consumer sont le fruit d'une collaboration de haut niveau entre les acteurs touristiques de la région de MTA et des TO étrangers. Cette collaboration effective se traduit par la proposition et la présentation de produits touristiques spéciaux destinés à une catégorie de consommateurs. L'objectif étant le développement d'un produit de qualité et la fidélisation d'une clientèle dépensière.

Ces stratégies visent directement des consommateurs appartenant à une classe sociale plus au moins aisée, ayant fait le choix d'un produit touristique sur mesure, dit aussi produit à la carte, qui est le plus souvent, élaboré avec la participation des deux parties (clients et voyagistes). Ces stratégies peuvent être établies entre les acteurs au niveau de la destination (la région de MTA) comme au niveau du pays de résidence.

Les stratégies identifiées ont été développées au niveau régional entre des TO de renommée internationale, certains hôtels classés 5 étoiles et maison d'hôtes 5 lanternes qui disposent de leur propre transport haut de gamme, ainsi que certaines compagnies aériennes traditionnelles.



Dans ce même contexte stratégique, des relations sont nouées au niveau bilatéral entre les établissements d'hébergement et des prestataires de services particuliers (clubs de tennis, clubs de golf, clubs de mise en forme...), des accompagnateurs touristiques, des restaurants...

Les rapports qui régissent ces acteurs sont réglementés par des contrats synallagmatiques les contraignant à en respecter les termes, car c'est leur réputation sur le marché qui est en jeu. En revanche, les rapports tacites sont très rares dans cette forme de stratégie car ils peuvent mettre les acteurs en péril.

Les produits touristiques choisis par les clients dans ce cas de figure, plutôt qu'offerts par les TO, sont complexes (séjours à la carte) qui comprennent (l'itinéraire, l'hôtel, le guide, le restaurant, la chambre « superficie, couleur »...). Une stratégie collaborative entre les acteurs concernés doit être efficace.

## **II. LE RESEAU FEDERE COMME MODELE DE REFERENCE POUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES REGIONALES**

Le secteur touristique au niveau de la région de MTA se caractérise par son hétérogénéité et sa complexité. Bien qu'il soit très volatile et très fragile, il est parvenu à créer de l'emploi, à développer de l'investissement et à amorcer la croissance à l'échelon régional, dans un climat de concurrence menée par d'autres destinations nationales, magrébines et internationales ; concurrence qui devient de plus en plus rude et parfois déloyale sur le plan mondial.

Les acteurs du territoire régional privés, publics, associatifs et officiels et officieux, sont conscients du danger prépondérant de la mondialisation et de la concurrence qui commencent à menacer la continuité du secteur voire sa survie.

La plupart de ces acteurs pense que la meilleure solution pour contrer les effets de la mondialisation et rester sur le marché international, réside dans une politique touristique nationale, combinant publicité et promotion des destinations, en vue d'attirer le maximum de clientèle, d'augmenter les chiffres d'affaire et partant, permettre au secteur privé en collaboration avec le secteur public, de réinvestir dans l'infrastructure touristique et être au diapason de l'offre touristique des concurrents.

De notre côté, on pense que dans le cadre de cette démarche, il faut aller plutôt par le bas (la région) pour développer le centre (le national) et non l'inverse, car chaque région à ses propres spécificités. Cependant, cette perception à elle seule, reste insuffisante, il faut quelque chose de plus, il faut créer une entité capable de concrétiser l'idée sur le plan réel, il faut la création d'un réseau touristique.

### **1. Les caractéristiques du réseau fédéré**

Le choix a été porté sur le réseau fédéré parce qu'il convient le mieux techniquement à notre perception du modèle fédérant les acteurs touristiques et présentant des avantages importants par rapport à d'autres formes de réseaux comme le nucléaire, le pendulaire et l'intégré.

En effet, « dans le réseau fédéré, la forme réticulaire résulte d'une collaboration entre plusieurs entreprises indépendantes, développant un ensemble d'activités qui nécessitent de combiner leurs ressources respectives »<sup>1</sup>.

La particularité principale de ce réseau, c'est qu'il est chapeauté par une entreprise pivot ou donneuse d'ordres, généralement de grande taille, qui fédère autour d'elle d'autres entreprises en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de prospérité.

Les caractéristiques du réseau sont nombreuses à énumérer ; on a préféré les regrouper dans trois grandes sous sections : le partage des ressources entre les membres du réseau, la standardisation des normes et le développement des stratégies propres au réseau.

#### **a. Le partage des ressources entre les membres du réseau**

Dans un réseau fédéré, les entreprises touristiques de la région de MTA (acteurs publics et privés), peuvent partager réciproquement des informations classifiées qu'elles ne pourraient avoir en agissant unilatéralement. L'obtention et le partage de ces informations renforcent le réseau et lui permettent d'avoir une visibilité sur la conception du produit touristique à présenter aux clients.

L'accès aux services communs des membres du réseau fédéré est possible ; cet accès réciproque permet aux entreprises touristiques de s'auto-encadrer quant aux nouvelles procédures de travail et de gestion et de remettre leurs structures à niveau pour niveler l'entreprise pivot. Cette possibilité permet au groupe de développer les conditions de travail de ses unités et de faciliter la gestion de toute l'entité et rester à jour sur le plan technologique.

Le partage des ressources entre les entreprises touristiques de la région peut être observé aussi dans l'association des inputs<sup>2</sup> du groupe. Ce regroupement des intrants permet à l'ensemble d'acquérir un pouvoir de négociations face aux clients lors de la commercialisation des produits touristiques.

Le partage des ressources permet également aux membres du réseau l'achat collectif des autres unités touristiques (hôtels, agences de voyages, transports touristiques...), en vue d'accéder à de nouveaux marchés et de développer d'autres gammes de produits touristiques dans les autres marchés.

#### **b. La conformité des entreprises du réseau aux normes standards**

Le passage des membres du réseau aux normes standards suppose de prime abord, l'existence d'une certaine entente entre tout le groupe qui va permettre à l'ensemble des entreprises touristiques de se comprendre sur les principes. Ces normes qui concernent notamment les techniques du travail, sont imposées par l'entreprise qui gère la structure et domine le groupe.

---

<sup>1</sup> Claude JAMEUX, « D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion », in Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI, Colette VOISIN et Serge EDOUARD, Les réseaux dimensions organisations et stratégiques, Economica, Janvier 2004, p56.

<sup>2</sup> Il s'agit des produits nécessaires pour le fonctionnement du réseau.

La conformité de toutes les entreprises touristiques composant le réseau aux normes standards de la grande structure, constitue la caractéristique la plus délicate et le défi le plus éminent à relever par tous les membres. Toutes ces entreprises doivent se conformer à la méthode du travail de l'entreprise pivot qui domine le réseau et donne les ordres.

La standardisation des systèmes organisationnels des entreprises touristiques de la région de MTA est une étape cruciale dans le travail homogène d'un réseau fédéré. Cette standardisation facilite la compréhension réciproque des normes de travail, incite les membres du réseau à l'innovation dans un cadre de travail unifié et permet une plus grande souplesse dans les relations entre les firmes.

Cette standardisation se manifeste au niveau des unités du réseau, de sa stratégie et de ses offres. La standardisation touche en premier lieu les unités opérationnelles du réseau (les unités financières, les unités commerciales, les unités des ressources humaines...). En second lieu, elle concerne les politiques générales du réseau (marketing, tarification, benchmarking...) qui doivent être élaborées par l'ensemble des membres. Elle touche également les produits touristiques offerts par le TO englobant les retouches de toutes les entreprises du réseau.

### **c. Le développement des stratégies propres au réseau**

Le développement des stratégies propres au réseau constitue une des caractéristiques les plus importantes du réseau fédéré. Ces stratégies mises en exergue par le réseau, visent à assurer la protection des intérêts de tous les membres de différents niveaux et de garantir la prospérité et la compétitivité de toute la structure. Ces stratégies en question prennent plusieurs formes :

- La centralisation du pouvoir entre les mains de l'entreprise pivot, donneuse d'ordres, qui domine et qui gère l'activité principale du réseau (TO) ;

- L'attribution des fonctions de première importance aux membres qui opèrent directement avec l'entreprise pivot (agences de voyages, établissements d'hébergement et compagnies aériennes), sous la tutelle de l'entreprise pivot ;

- L'inclusion de tous les membres du groupe dans la prise de décisions par le procédé de concertation. Cette intervention ne concerne que les décisions qui n'exercent aucune influence sur le politique marketing ou stratégique du réseau ;

- La responsabilisation des autres membres du réseau en vue de compléter à leur niveau la stratégie élaborée par le niveau supérieur ;

- L'appartenance effective de toutes les entreprises touristiques de la région au réseau fédéré. Cette appartenance est réalisée par le biais du contrat ;

- La délégation de certains pouvoirs de l'entreprise pivot à certaines entreprises touristiques composant le réseau (agences de voyages qui font le réceptif pour le TO par exemple) ;

- La surveillance des activités des membres du réseau par l'entreprise pivot qui gère l'activité principale.

## **2. La mise sur pied du réseau touristique régional**

La mise sur pied d'un réseau touristique au niveau de la région de MTA doit passer nécessairement par plusieurs étapes de négociations approfondies dans lesquelles, les membres vont déterminer les attributions de chaque acteur, procéder à des analyses stratégiques et déterminer une charte propre au réseau.

La légitimité du réseau passe de prime abord par la reconnaissance de sa charte par tous les membres. Cette reconnaissance signe le début du travail collaboratif entre les acteurs de la structure. Cette légitimité repose en second lieu sur l'acceptabilité réciproque de la philosophie du réseau : la transparence, la fluidité, l'interactivité et la confiance.

Le réseau touristique proposé est composé de plusieurs adhérents (acteurs touristiques de la région de MTA et un Tour Opérateur établi à l'étranger). Ce réseau lui-même ne dispose pas de la personnalité juridique et son fonctionnement est basé sur les contrats bilatéraux ou multilatéraux conclus entre ses membres.

### **a. La définition des tâches des membres du réseau**

Cette phase constitue le point de départ du travail au sein du réseau touristique. Plusieurs réunions sont à organiser entre les membres sous la présidence de l'entreprise pivot (TO), dans lesquelles, les acteurs fixent les objectifs à atteindre par l'alliance, leurs responsabilités dans l'entité et leurs attentes réciproques vis-à-vis du réseautage. Dans cette étape cruciale, toutes les firmes bâtissent les bases du travail du groupe.

Une définition claire des tâches de chaque membre est utile pour déterminer ses droits et ses obligations au sein du réseau. L'objectif étant de responsabiliser les acteurs afin qu'ils soient conscients des missions qui leur sont assignées. Dans un marché touristique à forte concurrence entre les destinations, aucun membre n'a droit à l'erreur et chacun doit remplir sa tâche convenablement.

La définition des tâches de chaque acteur touristique du réseau, implique la planification selon un calendrier précis (court et à moyen terme) d'une stratégie marketing globale de l'ensemble du réseau. Cela suppose pour les acteurs de déterminer une date de début et de fin (plus tôt et plus tard) pour les projets futurs à réaliser par le réseau (ciblage d'un nouveau marché, offre d'un nouveau produit, l'application d'une nouvelle grille tarifaire...). Une analyse PERT (Program Evaluation and Review Technique) peut être efficace dans ce cadre.

Par la suite, les acteurs doivent négocier dans un cadre mutuel les termes des contrats qui vont les unir ensemble dans le réseau touristique. Les négociations constituent une phase délicate pour l'instauration de l'alliance. Le plus souvent, dans le cadre d'un réseau fédéré, c'est l'entreprise centrale (TO) qui impose les termes des contrats aux autres membres qui s'adaptent à ses conditions parce qu'elle détient le pouvoir.

L'aspect relationnel du pouvoir entre les acteurs touristiques de la région renvoie automatiquement à une forme dominante : la dépendance. Cette constatation est tout à fait normale, car le client qui donne vie aux transactions entre les acteurs touristiques de la région, reste en contact direct avec le TO qui constitue le premier créateur et développeur de la demande.

## **b. L'analyse SWOT et le plan d'affaires des firmes touristiques du réseau**

Le tourisme est un secteur à forte concurrence qui peut ruiner une destination ou faire son beau temps. Le travail au sein d'un réseau touristique ne peut être pertinent sans que chaque acteur ne détermine et ne dévoile avec précision ses forces et ses faiblesses. Cette démarche qui est souvent négligée par les acteurs reste essentielle pour la compréhension des réactions réciproques.

De même, l'ouverture des uns sur les autres facilite la communication entre les membres, encourage l'échange des informations et l'apprentissage au sein du réseau et établit les premières normes du travail de groupe : la transparence et la confiance. Cette extraversion aura des retombées positives sur toute la structure.

Chaque acteur membre du réseau touristique doit préparer une analyse stratégique de sa firme et un plan d'affaires réel (Business plan). Cette analyse va permettre aux acteurs d'évaluer leur situation par rapport à la concurrence régionale, de déterminer leur position dans le marché touristique de la région et d'identifier les axes stratégiques importants à développer.

Chaque membre doit répondre à plusieurs interrogations concernant sa firme pour éclaircir sa situation actuelle devant les membres du réseau. Chacun est tenu d'effectuer une analyse de ses Atouts, de ses Faiblesses, de ses Opportunités et de ses Menaces (AFOM) appelée analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tout en prenant en considération les facteurs internes et externes. Cette analyse peut être illustrée dans le tableau suivant :

**Tableau II. 2 Analyse SWOT**

| Analyse SWOT | Positif      | Négatif    |
|--------------|--------------|------------|
| Interne      | Forces       | Faiblesses |
| Externe      | Opportunités | Menaces    |

Dans ce même sillage, chaque acteur doit présenter à ses paires un plan d'affaires ou d'action (Business plan) contenant ses compétences, son savoir-faire, ses moyens, ses orientations et ses perspectives d'avenir.

Les deux documents doivent être débattus par l'ensemble des acteurs du réseau touristique.

## **c. La détermination de la charte propre au réseau**

La charte peut être définie comme étant un code déontologique auquel doit se conformer tous les acteurs du réseau touristique régional. Elle régie leurs relations multilatérales conformément à un certain nombre d'articles établis de concert entre l'ensemble du groupe. Elle détermine en quelque sorte les conditions de travail entre tous les acteurs du réseau.

La charte qui doit être acceptée, respectée, signée et paraphée par les membres du réseau, doit être adoptée par son conseil administratif (au cas où il serait nommé). Ses stipulations s'imposent à toutes les firmes qui composent le réseau et toute transgression à un de ses articles est passible d'une prise de position à l'égard du fautif.

Une transgression par un ou plusieurs acteurs peut être volontaire ou involontaire ; dans les deux cas, elle peut provenir d'une mauvaise exécution ou d'une inexécution totale d'une mission.

La charte doit contenir obligatoirement des principes fondateurs répartis sur plusieurs articles qu'on peut résumer comme suit :

- L'éthique du réseau touristique régional ;
- L'organisation du réseau ;
- L'objet de la charte ;
- Les conditions d'agrément ;
- Les modalités d'accès et de sortir du réseau ;
- Les attributions de chaque acteur ;
- Les modalités de l'utilisation des potentialités du réseau touristique ;
- La durée de validité de la charte et la possibilité de son renouvellement ;
- La possibilité de modification de la charte ;
- Les conditions de la dissolution de la charte ;
- Les conséquences de la rupture des contrats.

### **3. La présentation du réseau touristique fédéré**

Pour des simplifications d'ordre méthodologique, on va considérer que l'entreprise pivot a établi ses critères de choix quant aux entreprises (acteurs) pouvant intégrer le réseau, et ce en fonction d'un certain nombre d'objectifs qu'elle a fixés.

On est parti de l'hypothèse selon laquelle l'entreprise pivot (TO) qui est l'acteur principal et central dans le réseau, est le seul membre habilité à former le réseau et choisir les autres membres.

Pour les mêmes raisons, on va supposer que l'entreprise pivot a procédé à toutes les négociations de départ qui sont nécessaires et a choisi tous les membres qui répondent à ses critères en matière de l'offre touristique, de transport et des services assimilés. Ces acteurs choisis se composent d'un hébergeur, d'une compagnie aérienne, d'une agence locale et d'une banque établie à l'étranger.

### **a. Le TO en tant qu'entreprise pivot**

L'entreprise pivot, dite aussi donneuse d'ordres, est une firme puissante qui fédère en son sein d'autres entreprises exerçant dans le même secteur d'activité, qui mettent leur savoir-faire entre ses mains, jouant ainsi le rôle d'ensemblier. Cette entreprise de premier niveau, détermine les procédures de travail du réseau et les spécifications de chaque service qui en dépend, domine les transactions et coordonne toutes les activités du groupe.

Le pouvoir de décision est possédé par l'entreprise centrale sans aucune concurrence de la part des autres entreprises satellites, membres du réseau, qui constituent à fortiori des entités consultatives. Dans certaines situations, l'entreprise pivot peut déléguer son pouvoir à d'autres entreprises du réseau s'il y a une nécessité, comme elle peut, dans le cadre de la gouvernance, faire participer les autres partenaires dans le processus de prise de décisions. Les relations sont représentées par le biais de contrats et de conventions qui lient tous les membres du groupe. Les membres du deuxième et du troisième niveau peuvent développer des relations avec des sous-traitants.

Philippe VIOLIER, insiste sur l'idée selon laquelle la formation et la structuration du réseau se font grâce à un acteur catalyseur<sup>1</sup>. Dans notre modèle théorique, on a choisi le Tour Opérateur établi à l'étranger (entreprise pivot) comme l'acteur catalyseur pouvant réunir les entreprises touristiques de la région de MTA en un réseau touristique compétitif. Historiquement, le TO a toujours été à l'origine de la création du produit touristique et son métier originel reste l'assemblage des prestations touristiques. De plus, il dispose de la plus grande taille par rapport aux autres entreprises touristiques du réseau de la région. Ces caractéristiques lui valent d'être une entreprise centrale et donneuse d'ordres qui peut gérer l'activité du groupe.

Les relations entre le TO et les autres entreprises partenaires sont régies par des contrats élaborés par les membres dans un cadre d'entente. Ainsi, chaque acteur détermine les conditions de travail et de collaboration qui vont régir ses relations avec l'autre ou les autres membres, chacun en ce qui le concerne.

### **b. Les acteurs touristiques de la région**

Les acteurs touristiques de la région sont constitués de partenaires qui représentent les conditions requises pour accéder au réseau et travailler sous la houlette de l'entreprise pivot. Certains acteurs sont choisis directement par l'entreprise centrale, tandis que d'autres sont désignés par les acteurs du premier niveau. Ces derniers doivent avoir la réputation et l'expérience pour jouer pleinement et efficacement leur rôle au sein du réseau. Une autre catégorie d'acteurs qui représente le secteur public intègre implicitement le réseau.

Les acteurs touristiques privés qui sont choisis directement par l'entreprise pivot (TO) sont ceux qui travaillent directement avec elle dans le domaine touristique et auxquels elle accorde un grand intérêt. Il s'agit des compagnies aériennes qui assurent le transport de ses clients à destination de la région de MTA, les établissements hôteliers qui les hébergent, les agences de voyages réceptives qui leur font l'accueil et la distribution des produits de TO

---

<sup>1</sup> Philippe VIOLIER, « Introduction : L'espace local et les acteurs du tourisme », in Philippe VIOLIER (Dir), L'espace local et les acteurs du tourisme, Presses universitaires de Rennes, collection Espaces et territoires, 1999, p6.

(établies généralement à l'étranger et ne sont pas concernées par le réseau régional) et les banques commerciales installées à l'étranger où est ouvert le compte de la structure.

Les acteurs touristiques qui sont choisis par l'agence de voyage réceptive, la compagnie aérienne et par l'offreur touristique principal (l'établissement d'hébergement) jouent, pour les premiers précités, un rôle complémentaire (transport touristique terrestre, accompagnateur touristique, fréteur, loisir), ou de sous-traitant (restaurant, sécurité). Ils doivent jouir de la confiance des acteurs du premier niveau afin de ne pas compromettre leur mission principale pour laquelle ils ont été choisis, disposer d'une grande flexibilité et dynamisme et disposer d'une proximité géographique vis-à-vis notamment de l'hébergeur et de l'agence de voyages réceptive.

Les acteurs publics locaux et régionaux qui intègrent implicitement le réseau : le CRT, le CRI, l'autorité locale... Ces acteurs ont des missions spéciales au sein de tous les réseaux touristiques. Certains ont une mission préventive et de contrôle, ils veillent à la sécurité des installations et des personnes, vérifient l'application de la loi marocaine par les membres du réseau. D'autres ont une mission informationnelle qui consiste à informer les membres du groupe des nouveautés en matière du tourisme au niveau local, régional et national et les inviter à participer à des salons et des assises.

### **c. Les interactions entre les acteurs touristiques du réseau**

Les acteurs touristiques de la région de MTA dont les rapports sont établis par la voie contractuelle, mettent en commun leur connaissance, leur savoir-faire, leur technique et leur capital humain et matériel. Après une remise à niveau de tous les principaux membres, le réseau peut ainsi développer la production touristique.

Le TO, principale entreprise du réseau, élabore des contrats avec les acteurs touristiques régionaux et internationaux choisis : contrats d'allottements aériens (compagnies aériennes), d'allottements hôteliers (établissements d'hébergement), de représentativité (agence de voyages réceptive)...

De même, les acteurs touristiques locaux établissent des conventions (écrites ou tacites) avec d'autres acteurs : transporteurs terrestres, restaurants, clubs sportifs, accompagnateurs du tourisme, entreprises de sécurité et de gardiennage, parcs de loisirs et d'attractions, entreprises gérant les sites touristiques, commerçant touristiques...

Les rapports entre les membres du réseau peuvent être représentés selon le processus simplifié ci-après depuis l'offre du produit à l'étranger jusqu'à sa consommation finale dans le pays d'accueil.

- Le TO offre un produit touristique à l'étranger qui doit être accessible au plus grand nombre de clients (package) et/ou spécifique (sur mesure) ;

- Le TO réserve des sièges sur une ou plusieurs compagnies aériennes membres du réseau et dans un établissement d'hébergement dans le pays d'accueil;

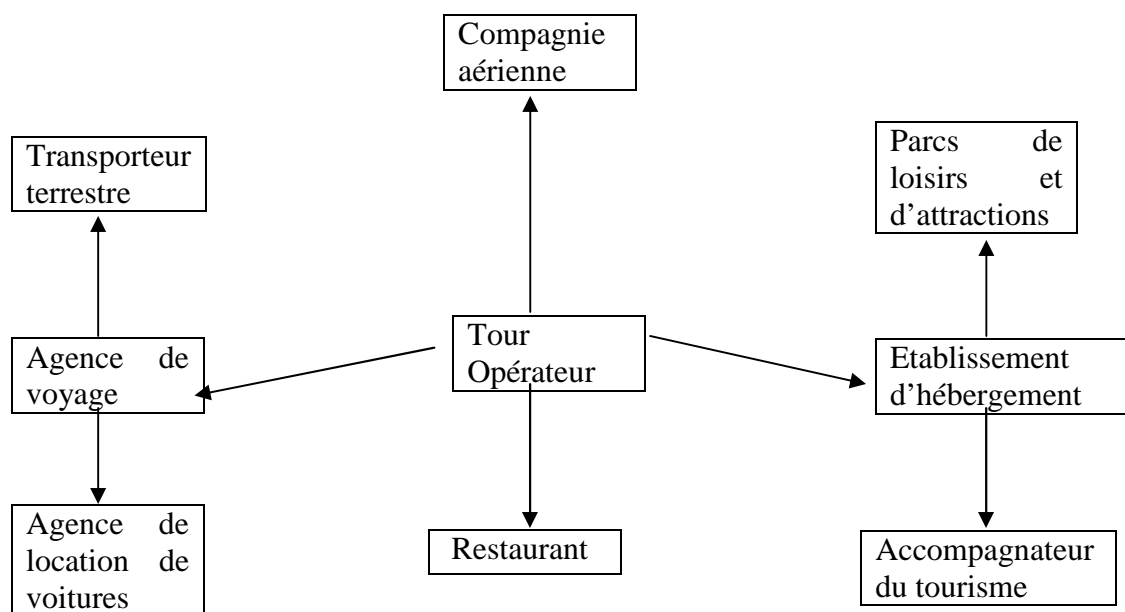
- Les clients sont acheminés de l'aéroport jusqu'à l'établissement d'hébergement (aller et retour) par le biais du transporteur terrestre (en relation directe avec l'hébergeur ou l'agence réceptive) ;



- L'accueil des clients est assuré par l'agence réceptive qui veille à leur quiétude tout le long de leur séjour ;

- L'hébergeur s'occupe de l'hébergement, du divertissement et d'autres services au profit des clients.

Schématiquement, les relations entre les membres du réseau peuvent être illustrées selon la figure ci-dessous :



**Figure II. 2 Schéma simplifié d'interactions entre les acteurs touristiques régionaux**

### III. LA FORMATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE-RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL

Le réseau régional touristique fédéré peut exercer ses fonctions au sein d'une entité appelée entreprise-réseau. Il s'agit d'une forme particulière d'organisation des entreprises, qui a pour but de réunir des firmes afin d'améliorer la production (en qualité et en quantité), de résister à la concurrence et de faire face aux perturbations de l'environnement économique et commerciale.

Par définition, « L'entreprise-réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients « privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coûts, certaines de ses activités... Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Diane POULIN, Stéphane GAUVIN et Benoît MONTREUIL, Op.cit, p18.

La métaphore de l'entreprise-réseau touristique est d'une grande importance eu égard au rôle déterminant qu'elle joue dans les connexions des acteurs et l'unification de leurs efforts de la collaboration et de la coopération.

## **1. La formation de l'entreprise-réseau régionale**

La formation de l'entreprise-réseau régionale passe obligatoirement par un certain nombre d'étapes cruciales, au terme desquelles, le travail de cette entité peut commencer. La restructuration stratégique des acteurs touristiques de la région leur permet de tester des formes nouvelles d'organisation afin de s'adapter aux pressions de leur environnement économique, politique et technologique.

Une fois formée, l'entreprise-réseau ne peut être efficace dans son travail sans l'instauration d'une bonne gouvernance et d'une gestion performante.

### **a. Les étapes préliminaires de la constitution de l'entreprise-réseau au niveau de la région de MTA**

Les étapes préliminaires de la création de l'entreprise-réseau régionale peuvent être scindées en trois : La rédaction de la lettre d'intention, la conclusion des contrats et la publication du communiqué de presse.

Né dans les pays anglo-saxons, la lettre d'intention (ou term sheet) est un engagement souscrit par les entreprises dominantes au sein d'un réseau. Cette lettre constitue la première étape du travail entre les acteurs touristiques au sein de l'entreprise-réseau. Elle représente un témoignage écrit par les membres dans lequel ils manifestent leur volonté de travailler ensemble et de collaborer afin de conclure un accord définitif.

La lettre d'intention qui constitue un préalable aux démarches de rapprochement pour l'ensemble des partenaires, définit toutes les phases et les modalités de la négociation ainsi que les garanties de chaque acteur touristique et fixe le cadre qui constitue la référence pour les membres durant le processus des pourparlers.

Le protocole d'une lettre d'intention est réparti en général en plusieurs parties obligatoires afin de garantir les droits réciproques des acteurs touristiques :

- La description de l'objet de la lettre ;
- L'énumération des parties ;
- Les dispositions générales ;
- Le calendrier des négociations ;
- Les garanties.

De même, la lettre d'intention peut contenir un certain nombre de clauses contraignantes et incontournables choisies par les parties pour protéger leurs droits. Elle peut contenir également des clauses complémentaires qui répondent à certaines interrogations des parties.

Après l'achèvement des négociations, une autre étape commence concernant l'élaboration des contrats définitifs entre les acteurs touristiques qui complèteraient les termes de la lettre d'intention. Ces contrats qui peuvent être bilatéraux ou multilatéraux, constituent la concrétisation finale des pourparlers entre les partenaires. Leur caractère officiel acquiert ainsi la force de loi et oblige les parties à en respecter le contenu.

Par la suite, les membres du réseau doivent publier un communiqué de presse (publication dans les journaux, magazines, sites internet...), dans lequel, ils informent l'opinion publique et professionnelle de la mise sur pied d'une entreprise-réseau touristique au niveau de la région de MTA.

### **b. La mise en place de l'alliance**

Cette phase intervient après que les relations entre les membres aient été précisées par un cadre juridiquement contractuel. Chacun est désormais sensibilisé à effectuer la tâche qui lui est réservée. Elle consiste pour l'ensemble des acteurs touristiques fédérés au sein de l'entreprise-réseau à mettre en place leur alliance afin de commencer le travail commun au niveau régional.

La création d'un site internet réservé à l'entreprise-réseau représente la première démarche que doivent entreprendre les membres du réseau au niveau de cette étape. L'objectif étant de créer un service numérique adapté aux besoins de l'entreprise qui diffuse, via le net, tous les renseignements concernant le réseau et ses prestations.

S'ensuit une autre étape qui concerne la réalisation des études marketing et commerciales, chaque acteur en ce qui le concerne. Ces études visent à doter le réseau de l'entreprise d'informations fiables et efficaces quant à la situation de la concurrence et de l'environnement économique et commerciale prévalant à l'échelle régionale et nationale voire même internationale.

Les membres de l'entreprise-réseau procèdent en outre, à l'organisation de toute une série de réunions en vue de déterminer la politique de collaboration et de coopération entre les acteurs, le mode de fonctionnement que doit adopter la firme, les stratégies commerciales actuelles et futures à mettre en place, l'identification des problèmes susceptibles de nuire au travail collaboratif...

Afin de peaufiner l'image de marque de l'entreprise-réseau fédérée, dynamiser sa mission et améliorer sa position par rapport à la concurrence régionale, nationale et internationale, les acteurs touristiques se trouvent dans l'obligation, au départ de la création de l'alliance, de former leur personnel dans leur spécialité respective et d'œuvrer pour mettre à niveau leur structure réciproque. « Les formations s'organisent et se généralisent au niveau du réseau, elles se diversifient et débordent des aspects purement techniques des opérations à réaliser »<sup>1</sup>.

Tout en étant conscients de l'importance du travail de groupe au sein d'une entreprise centrale à réputation internationale, les acteurs doivent se comporter d'une façon professionnelle à l'égard de leurs paires, tout en respectant les termes des contrats qui les lient

---

<sup>1</sup> Brigitte RORIVE, « Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail », *Revue de l'IRES*, N°47, 2005, p129.

les uns aux autres ainsi que le contenu de la charte de la structure considérée comme un bréviaire de l'ensemble des firmes. L'existence des balises et des règles formelles imposent la conformité.

Le professionnalisme reste une qualité requise pour l'ensemble des acteurs touristiques de l'entreprise-réseau tout au long de leur carrière en son sein.

### **c. Le travail effectif de l'entreprise-réseau touristique dans le cadre d'un réseau fédéré**

La formation de l'alliance signifie dans le langage des entrepreneurs le début du travail proprement dit entre les acteurs touristiques. Cette phase représente le départ de l'activité touristique déclenchée de l'étranger par l'entreprise pivot (TO) qui, en se basant sur l'offre de séjour, lance le produit touristique (l'offre crée sa propre demande).

Le travail effectif au sein de l'entreprise-réseau se fait d'une façon automatique conformément aux principes de la collaboration et de la coopération et selon les termes des contrats élaborés entre les acteurs. L'entreprise déclencheuse reste l'entreprise donneuse d'ordres (TO) qui active la demande touristique. Bien évidemment, une offre touristique d'hébergement existe déjà au départ au niveau régional, accompagnée des autres prestations de service (accueil, transport terrestre, visites...).

En décortiquant l'entreprise-réseau, on peut constater que d'un point de vue organisationnel, elle se compose de nœuds, d'arcs et d'une ou plusieurs structures (informationnelle, hiérarchique...). Les nœuds qui sont les acteurs touristiques privés (compagnies aériennes, hôtels, agences de voyages réceptives...) appliquent les instructions du nœud dominant (TO) et exécutent les tâches réciproques qui leurs incombent. Ce procédé est réalisé par le biais des arcs qui créent les synergies entre les membres du groupe. Les instructions de l'entreprise pivot peuvent faire l'objet de corrections ou d'ajouts aux niveaux inférieurs.

En effet, les arcs fonctionnent correctement si le message lancé et partagé est clair et inversement. Une compréhension collective des messages signifie l'existence de réseaux technologiques qui facilitent la transmission des données dans le circuit réseauté.

## **2. La gouvernance au sein de l'entreprise-réseau**

La gouvernance dans le tourisme peut être définie comme un système qui désigne un ensemble des règles, des mesures et des organes de surveillance ayant pour but essentiel d'assurer le bon fonctionnement des entreprises opérant dans le domaine. Il s'agit d'une nouvelle forme de démocratie participative qui passe par trois étapes majeures : l'information, la consultation et la concertation.

La gouvernance est considérée aussi comme un effort utilisé pour façonner l'ordre, réduire les conflits entre les acteurs et réaliser des gains mutuels<sup>1</sup>. L'entreprise principale joue un rôle important dans la mise en œuvre de la gouvernance, qui essaie de trouver dans son

---

<sup>1</sup> Olivier WILLIAMSON, « The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead », Journal of Economic Literature, XXXVIII-September 2000, p599.

quotidien relationnel, les méthodes optimales afin d'aborder avec les autres entreprises du réseau, les préoccupations qu'elles partagent ensemble.

La question de la gouvernance au sein de l'entreprise-réseau touristique soulève beaucoup de polémiques parmi les acteurs du tourisme de la région de MTA. Cette culture démocratique ne se contredit guère avec les principes de l'entreprise donneuse d'ordres dans l'exercice de ses fonctions dans le cadre d'un réseau touristique fédéré. Les initiatives restent, certes, l'émanation de cette dernière, mais l'élaboration des décisions de la firme se fait d'une façon participative.

### **a. La gouvernance**

Un des effets importants du travail coopératif et collaboratif entre les entreprises touristiques est l'amélioration de la gouvernance au sein du réseau. Un certain nombre de facteurs concourent à l'obtention de ce résultat : l'utilisation des programmes de l'entreprise pivot en les harmonisant avec les priorités des entreprises du réseau, le ciblage de nouveaux marchés répondant aux besoins du réseau, la conjugaison des initiatives des entreprises du réseau et les directives de l'entreprise pivot, l'accroissement de la cohérence de l'interventionnisme de tous les acteurs du réseau, la responsabilisation de tous les partenaires.

L'entreprise-réseau touristique de la région de MTA, en impliquant tous les acteurs du réseau dans la prise des décisions, exerce ainsi une bonne gouvernance à travers une décentralisation du pouvoir, même si sur le plan théorique, elle s'accapare de l'hégémonie décisionnelle. Pour être efficiente dans sa démarche, elle doit inculquer à ses partenaires une culture propre à la grande structure, basée sur la transparence, l'équité et la responsabilité tout en œuvrant pour réaliser une croissance durable du réseau.

L'exercice d'une bonne gouvernance passe nécessairement par une action de pilotage, chapeautée par l'entreprise dominante et garante de la continuité de l'activité au sein du réseau touristique de la région. Cependant, il n'est pas toujours évident qu'une telle démarche donne lieu à de bons résultats, la réalité complexe constitue un empêchement devant de telles réalisations. Aussi, la rigidité organisationnelle de certaines entreprises formant le réseau, la divergence d'intérêts quant à certaines décisions économiques ou commerciales en liaison avec la stratégie globale du réseau et le manque d'expérience dans le travail collaboratif, constituent autant d'handicaps à la bonne gouvernance.

Souvent, il est difficile pour l'entreprise dominante, notamment si elle se situe à l'étranger comme c'est le cas d'un Tour Opérateur, de gérer les conflits au sein du réseau, d'unifier les décisions des partenaires s'ils sont nombreux et de développer une politique efficiente de gouvernance. De même, déléguer ce pouvoir aux entreprises du deuxième niveau (agences de voyages réceptives par exemple) ne peut que phagocyter les rapports entre les membres de l'entreprise-réseau.

A notre avis, la participation de tous les acteurs touristiques de l'entreprise-réseau dans la prise des décisions opérationnelles, donne lieu à une diversité de points de vue, qui oscillent entre détracteurs et partisans. La solution rationnelle réside dans une intervention restrictive de chaque acteur dans le processus de prise des décisions quant à son domaine d'activité, et ce sous l'observation voire même le contrôle de l'entreprise pivot. La création au niveau régional d'une succursale de l'entreprise dominante devient une nécessité.

## **b. Le contrôle et la surveillance du réseau**

Le contrôle et la surveillance constituent deux mécanismes majeurs utilisés par l'entreprise pivot (TO) pour assurer l'équilibre général au sein de l'entreprise-réseau. Ces mécanismes régulateurs et superviseurs qui sont instaurés progressivement par ladite firme, agissent automatiquement pour détecter toute transgression à des règles de l'art du travail coopératif au sein du réseau ou toute anomalie dans le processus collaboratif.

Outre la détection des violations des règles de conduite des acteurs touristiques du réseau fédéré dessinées par l'entreprise pivot, ces mécanismes en question peuvent, par ricochet, servir également comme moyen de pression, contraignant les entreprises du réseau à respecter l'horloge de leurs prestations chacun en ce qui le concerne. La gestion du temps reste parmi les priorités du réseau, car une avance dans le temps par rapport à la concurrence constitue un avantage compétitif par excellence.

Les mécanismes de contrôle et de surveillance peuvent être délégués par l'entreprise centrale aux entreprises du niveau inférieur (établissement d'hébergement, agences de voyages réceptives...) en vue d'effectuer cette mission à leur niveau. Cette délégation peut être décidée dans une réunion collective organisée par les acteurs touristiques.

Pour une meilleure souplesse et acceptabilité des mécanismes de contrôle et de surveillance, certaines conditions doivent être respectées par les acteurs de l'entreprise-réseau dans le cadre de leur travail au sein du réseau touristique : la justification collective de l'intérêt à la mise en place des mécanismes en question, la prise de connaissance par l'ensemble des acteurs touristiques des modalités de contrôle et de surveillance et la participation de tous les acteurs dans l'instauration du dispositif en question.

L'instauration des mécanismes de contrôle et de surveillance au sein du réseau fédéré est une nécessité absolue pour la continuité de l'entreprise-réseau. Ces mécanismes constituent les soupapes de sécurité pour toute l'entité.

## **c. La délégation du pouvoir au sein du réseau touristique fédéré**

La délégation du pouvoir de contrôle, de surveillance et parfois de décision est accordée par l'entreprise pivot à certains acteurs du niveau inférieur. Cette délégation qui représente le graal des responsables, ne constitue nullement une lacune, bien au contraire, elle représente une certaine décentralisation du pouvoir stipulée par les doctrinaires de l'entreprise dominante, qui continue toujours à exiger un professionnalisme dans le travail du groupe.

La délégation du pouvoir au sein de l'entreprise-réseau ne peut pas toujours émaner de l'entreprise dominante (TO) au niveau de la région de MTA. Les autres entreprises membres du réseau peuvent elles aussi déléguer leurs pouvoirs.

Quatre mécanismes de délégation sont à distinguer lors d'une distribution de pouvoir :

- Ascendant : la délégation du pouvoir est octroyée par les acteurs touristiques du réseau fédéré à l'entreprise centrale ;

- Descendant : l'entreprise dominante reste la seule à déléguer le pouvoir au sein de l'entreprise-réseau et fixe son niveau ;

- Polycentré : le pouvoir est émané de plusieurs structures de décision appartenant à l'entreprise centrale;

- Latéral : le pouvoir est distribué par l'entreprise pivot sur l'ensemble des entreprises formant le réseau.

### **3. La gestion de l'entreprise-réseau touristique**

L'entreprise-réseau est une entité complexe composée de plusieurs entreprises qui forment un réseau. L'objectif étant de surmonter la concurrence et de conquérir de nouveaux marchés pour élargir la production.

La réussite de l'entreprise-réseau touristique est tributaire de deux conditions<sup>1</sup> : la réalisation des objectifs stratégiques tracés par les membres du réseau et la récupération des frais engagés dans les rapports de réseautage tout en cherchant à gagner des profits du travail collaboratif.

Ces deux conditions ne peuvent être respectées sans une bonne gestion de la structure entière. En effet, la gestion de l'entreprise-réseau touristique reste une tâche compliquée qui nécessite le déploiement de beaucoup d'efforts de la part des dirigeants.

On ne va pas s'intéresser aux outils de gestion de l'entreprise-réseau qui sont des automates connues de tous les gestionnaires des entreprises de par le monde. Toute notre attention va être orientée en revanche en direction des reflexes à retenir et à perfectionner par les managers pour développer l'entreprise-réseau touristique de la région de MTA et acquérir les qualités d'un leader par excellence.

#### **a. Rechercher les nouveautés et suivre les tendances au niveau international**

Le gestionnaire de l'entreprise-réseau touristique régional doit trouver les idées adéquates qui vont permettre à l'entreprise-réseau de dépasser la concurrence, de chercher une nouvelle clientèle et de la fidéliser. Ces idées en question vont manifester chez le client potentiel un besoin à satisfaire et un désir à combler. Dans cette même vision des choses, l'entreprise-réseau doit orienter ses efforts sur l'attractivité de la région de MTA et sur la fidélisation de la clientèle.

Le bon gestionnaire doit s'ouvrir sur son environnement touristique et sur les autres environnements économique et politique. L'objectif étant de collecter les informations professionnelles de toutes les sources fiables afin de les exploiter à des fins opérationnelles pour l'intérêt général de l'entreprise. Ces informations de grande quantité doivent être infiltrées et recyclées par les entreprises du réseau en vue d'en extraire le plus utile.

Dans ce sillage, il est utile pour le gestionnaire de l'entreprise-réseau d'inciter son équipe de travail à effectuer ces tâches de recherche et de collecter des informations. Chaque personne de la grande firme doit être mise au bon endroit et exercer la tâche qui correspond le mieux à son profil. Ces pratiques peuvent redynamiser le travail entre les membres et les encourager à améliorer leur rentabilité.

---

<sup>1</sup> Cf, Joel BLEEK et David ERNST, « The Way to Win in Cross-Border Alliances », Harvard Business Review, Volume 69, N° 6, 1991.

Il lui incombe aussi de chercher le talent naturel (god's gift), inné, doué qui constituera une valeur sûre pour l'entreprise-réseau dans le domaine de la découverte et de l'innovation touristique. Cette mission qui valorise le capital humain de l'entité, souvent négligée par les managers, demeure très importante puisqu'elle est, dans beaucoup de cas, à l'origine de la prospérité des entreprises.

L'innovation constitue un élément sine qua non pour rester dans la course touristique au niveau internationale. Elle doit être prise en compte par le manager, qu'elle soit relative au processus managérial adopté par l'entreprise-réseau, aux produits touristiques offerts ou aux prestations de services, l'important est qu'elle soit encouragée.

### **b. Fixer les stratégies de l'entreprise-réseau**

La stratégie de l'entreprise-réseau touristique consiste pour l'ensemble des membres à fixer les objectifs essentiels à atteindre au niveau de la destination de la région de MTA en fonction de l'environnement socioéconomique et politique et les ressources dont dispose l'entité pour cette fin.

Ces objectifs se focalisent essentiellement sur l'accroissement de la compétitivité du conglomérat pour résister à la concurrence dans l'économie mondiale et sur l'augmentation des recettes touristiques pour constituer une manne de devises pour un éventuel réinvestissement mobilier, marketing...

Des études de marché doivent être effectuées par les entreprises du réseau touristique régional, combinées à des observations pertinentes des comportements des clients, et ce dans le but de fixer l'ensemble des stratégies possibles porteuses d'avenir pour l'entreprise-réseau en fonction des objectifs escomptés.

Au demeurant, des choix sont à effectuer pour déterminer les stratégies les plus pertinentes qui seront les mieux adaptées aux objectifs fixés par l'entreprise-réseau et à la réalité du tourisme régional. Ces stratégies seront axées généralement sur la diversification de l'offre touristique des établissements d'hébergement, sur le façonnement des produits touristiques compétitifs, sur l'attraction de nouveaux consommateurs, sur l'amélioration des services de transport et d'accueil et sur la promotion de la destination (en collaboration avec le CRT).

Dans ce même sillage, le Tour Opérateur en tant qu'entreprise pivot influent dans le réseau touristique régional, doit jouer pleinement un rôle déterminant dans l'élaboration de stratégies cohérentes, acceptables et partagées par tous les membres de l'entité. Cette occasion serait propice pour le TO en vue d'affirmer et de confirmer son rôle hégémonique en matière touristique.

### **c. Exécuter les tâches**

Le manager de l'entreprise-réseau doit responsabiliser toutes les entreprises membres du réseau et s'assurer personnellement de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées dans le cadre du travail collaboratif au sein du réseau touristique régional. Des mécanismes rigoureux de surveillance et de contrôle sont mis en place par l'entreprise donneuse d'ordres à des fins de contrôle.



Par exécution des tâches on entend, les efforts déployés par les membres du réseau, pour mettre en exergue sur le plan réel, les stratégies qu'ils ont fixées au départ. Ce travail de collaboration doit être majoritairement concentré sur des axes prédéfinis en fonction des stratégies globales, lesquels, doivent être traités séparément par l'entreprise concernée et adaptés aux mécanismes de travail de l'entreprise centrale.

Si par exemple, une des stratégies de l'entreprise-réseau touristique régionale serait la récupération des canadiens visitant le Maroc dont le nombre de touristes fréquentant la région de MTA reste très dérisoire par rapport aux attentes des responsables touristiques régionaux et nationaux ; les axes de travail à développer par les entreprises concernées, seront orientés en direction de la segmentation de la clientèle : la génération Y (15 à 25 ans), la génération X (25 à 40ans), les baby-boumers (40 à 60ans) et la génération silencieuse (60 ans et plus). Cette segmentation en question doit intéresser l'entreprise pivot afin d'élaborer un produit collectif et le vendre aux catégories concernées.

## CONCLUSION

Si l'entreprise-réseau constitue une réponse appropriée apportée par les firmes à la nécessité de s'adapter à la globalisation et à la mondialisation, elle reste sur le plan pratique, une forme complexe et peu homogène qui ne donne pas toujours satisfaction notamment dans des secteurs à pluralité d'acteurs. Les interactions entre une multitude de firmes qui opèrent dans des secteurs économiques à forte concurrence rendent la tâche d'un éventuel réseautage difficile voire compliqué.

La recherche des opportunités et des occasions devenues de plus en plus rares dans un secteur comme le tourisme, donne vie à des comportements agressifs, hostiles et conflictuels entre les acteurs du territoire. La guerre des positions à laquelle se livrent en catimini ou ouvertement ces acteurs, ne passe pas sans laisser de traces indélébiles qui se répercutent négativement sur les acteurs, l'activité et le territoire.

Techniquement parlant et pour se verser dans la vague optimiste, une entreprise-réseau qui évolue dans le cadre d'un réseau fédéré, a toutes les chances de réussir dans la vie économique et de promouvoir l'activité pour laquelle elle est conçue. Il reste à s'interroger sur la bonne manière que doit adopter le comité de gestion de cette entité, en vue de contenir les incertitudes liées à la concurrence et à la demande touristique, qui constituent les seuls impédiments devant sa réussite et sa prospérité.

La réponse à cette question ne peut être possible qu'après l'exercice effectif de l'entreprise-réseau sur le terrain touristique. Une réponse dans le stade actuel ne serait que prématurée et aberrante.

Une autre interrogation apparaît entre les lignes managériales : si par conviction l'entreprise-réseau est gérée par l'entreprise pivot, donneuse d'ordres, la firme la plus dominante du réseau représentée par un Tour Opérateur puissant établi à l'étranger ; comment elle va parvenir à gérer, de son lieu d'implantation, des entreprises collaboratrices qui ne les fréquentent que via le net, par le biais de messages électroniques ou dans des forums internes de discussions ? La solution théorique réside dans une délégation de ce pouvoir au profit d'une agence de voyages réceptive qui remplacera le TO dans cette mission. Cependant, la délégation de pouvoir reste une possibilité à éviter par le TO. La solution pratique réside dans la création d'une succursale au niveau régional.

Economiquement parlant, le réseau touristique fédéré de la région de MTA présente-t-il les critères économiques d'un réseau proprement dit ?

---

### Chapitre 3

## L'ANALYSE ECONOMIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE DE LA REGION DE MTA

### INTRODUCTION

Les réseaux en général restent au cœur des sciences économiques, géographiques et sociologiques eu égard à la place importante qu'ils occupent dans la vie des citoyens comme producteurs d'un côté et consommateurs de l'autre côté. Une attention très distinguée a été accordée depuis la moitié du 20<sup>ème</sup> siècle à la problématique des réseaux dans son état embryonnaire, au moment où commençait à se développer une culture relative à cette question, devenue au fil du temps la pièce maîtresse du développement économique, notamment à partir du 21<sup>ème</sup> siècle, avec l'introduction fétiche des NTIC et leur généralisation sur tous les domaines de la vie socioéconomique.

Tout en plaçant le réseau touristique régional dans un cadre intermédiaire<sup>1</sup> entre les producteurs des produits touristiques (TO, hébergeurs...) et les consommateurs qui sont des demandeurs des services touristiques (touristes), on attribue à cette trame un rôle d'instrument d'échanges marchands entre les clients et les fournisseurs qui s'interagissent à l'échelon de cette destination (le territoire régional).

Cette intermédiation économique particulière fait du réseau touristique régional le fer de lance par excellence qui polarise les rapports entre les agents économiques sur le marché touristique de la région. Le rôle de l'économiste reste très déterminant quant au renforcement de cette intermédiation entre le réseau et le marché.

A l'instar des réseaux techniques (télécom, route...) dotés de trois couches structurelles (infrastructures, infostructures et services finals)<sup>2</sup>, les réseaux non-techniques (réseaux touristiques par exemple) qui sont difficiles à appréhender selon cette logique, présentent eux aussi cette structure étagée.

En effet, le réseau touristique régional peut être segmenté en trois strates : une strate infrastructurelle (les points de vente des produits touristiques « TO, agences de voyages »), une strate infostructurelle (rapports entre hébergeurs, TO et agences de distribution) et une strate supérieure comprenant les produits présentés aux clients (rapports entre les agences de distribution et les clients).

Comment les économistes arrivent-ils à appréhender les réseaux ? Comment procèdent-ils à classer les réseaux et déterminer leur pertinence dans le temps et dans l'espace ? Quand parlent-ils d'un réseau d'un point de vue économique ? Existe-il des critères de classement universels ou le choix est effectué au hasard selon le secteur étudié ? Ces questions d'ordre épistémologique ont été négligées par la majorité des économistes dans leurs études concernant les réseaux et ont étioilé leurs rendements scientifiques. Par contre,

---

<sup>1</sup> Dans l'intermédiation, certains offreurs touristiques peuvent jouer un double rôle : appartenir au réseau et offrir des prestations touristiques.

<sup>2</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, p8.

Nicolas CURIEN reste parmi les rares économistes qui se sont intéressés à ces interrogations dans son fameux ouvrage *économie des réseaux*.

Ce qui nous a intéressé chez Nicolas CURIEN, c'est sa synthèse performante ayant donné une réponse scientifique à la problématique économique du réseau. Il suggère de soumettre le secteur étudié à un certain nombre de critères afin de lui attribuer le titre de réseau.

CURIEN estime qu'une activité économique ne peut être qualifiée de réseau que si elle est analysée d'un côté, selon les trois strates précitées qui comprennent l'infrastructure, l'infostructure et les services finals et si elle répond d'un autre côté, à cinq critères qui concernent l'existence d'effets de club, des synergies de production, des subventions croisées entre usagers, des conflits de frontières entre les services et une forte régulation<sup>1</sup>.

Notre analyse économique du réseau touristique de la région de MTA, sera concentrée sur le développement des critères de reconnaissance économique du réseau en question, en s'inspirant de l'analyse de Nicolas CURIEN.

Ainsi, on va se concentrer à développer dans une première section la morphologie du réseau touristique régionale, les effets générés par le réseau touristique de la région de MTA dans une deuxième et la régulation économique du réseau touristique dans une troisième et dernière section.

---

<sup>1</sup> Ibid, pp 16-17.

## **I. L'APPROCHE MORPHOLOGIQUE DU RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL**

La morphologie du réseau touristique régional constitue un champ fertile d'analyse pour les économistes, à laquelle, ils accordent un grand intérêt pour déterminer l'économicité de la structure. S'agissant d'un réseau non technique, le réseau touristique comporte une structure en strates que les économistes scindent en trois couches : L'infrastructure de base, l'infostructure et les services finals.

Cette distinction structurelle permet entre autre de comprendre la morphologie du réseau touristique régional et le rôle attribué à chaque composante depuis la création du produit touristique et jusqu'à sa commercialisation sur le marché.

Pour rester dans une vision logique de l'analyse, il convient de signaler, que chaque composante du réseau touristique régional (hébergement, TO, agences de voyages...), peut être également divisée selon les trois couches susmentionnées.

### **1. L'infrastructure de base**

L'infrastructure de base englobe l'ensemble des équipements matériels et immatériels nécessaires pour le fonctionnement correct du réseau. Elle constitue la couche basse du réseau touristique de la région de MTA, par laquelle, passe la majorité du circuit transactionnel déclenché par les consommateurs (touristes potentiels), suite à des prestations touristiques offertes par le réseau via ses acteurs. Ces prestations correspondent à l'hébergement, au repas, au transport, au divertissement...

#### **a. L'infrastructure physique**

L'infrastructure physique du réseau touristique est constituée des points de vente dispatchés sur tout le globe, destinés à la commercialisation des produits touristiques offerts par le réseau de la région de MTA aux consommateurs de toutes les catégories socioprofessionnelles et de tous les âges.

Les services touristiques proposés (séjours et autres prestations complémentaires) sont distribués dans le monde entier par le biais de l'infrastructure en question qui appartient au réseau régional.

Il s'agit des agences de voyages de distribution implantées au niveau national et international dont le rôle est de procéder à la commercialisation directe des produits touristiques offerts par le réseau auprès des consommateurs des pays d'accueil, ou indirecte par le biais du site web de l'entité chargée de la vente. Leur particularité réside dans le fait qu'elles peuvent être repérées et choisies par le réseau en fonction de leur emplacement et proximité d'un marché prometteur.

Les établissements d'hébergement constituent eux aussi une infrastructure physique où s'effectuent des transactions entre les clients et les producteurs (hôtels et maisons d'hôtes), soit via le net soit directement. Les clients ayant fait appel aux établissements d'hébergement de la région, ne peuvent bénéficier que de l'hébergement.

Le Tour Opérateur en tant qu'entreprise pivot, constitue lui aussi, une infrastructure par excellence qui représente le premier lieu de contact physique et virtuel avec les clients. Le TO joue un rôle primordial dans la commercialisation des produits touristiques présentés aux clients.

### **b. Le rôle de l'infrastructure**

La particularité de l'infrastructure physique du réseau, réside dans sa dualité structurelle et tarifaire. Les prestations proposées diffèrent selon le vendeur ; tandis que les hébergeurs en tant que points de vente situés sur le territoire de la région commercialisent uniquement l'hébergement et parfois le divertissement et le loisir, les agences de voyages éparpillées sur tous les continents, proposent des packages (hébergement, transport, loisir...) à un certain niveau de prix et le TO offre des packages à des tarifs moins élevés.

Le rôle de l'infrastructure reste déterminant dans la stratégie de vente des produits touristiques de la région de MTA. En effet, les points de vente (notamment les agences de voyages de distribution), doivent être choisis par le réseau à la suite de plusieurs études stratégiques et de marketing. L'objectif étant de repérer ceux qui présentent les profils adéquats de vendeur et de négociateur et de les convaincre d'adhérer au réseau.

L'infrastructure physique doit être gérée par un personnel compétent ayant une formation adéquate dans le domaine de management et de marketing. Les responsables de points de vente doivent posséder les techniques de vente et de négociation afin de convaincre les consommateurs de la pertinence et de la compétitivité des produits touristique du réseau.

L'infrastructure physique constitue également, par le biais de ses dirigeants, le premier interlocuteur du réseau touristique avec les clients potentiels à travers toutes ses branches éparpillées au niveau des marchés les plus attrayants. Cette mission entraine suppose un prérequis dans le domaine de la communication afin de convaincre les consommateurs d'acheter les produits de séjour émis par la structure.

### **c. La concurrence spatiale de l'infrastructure**

Les stratégies hostiles qui peuvent naître de la concurrence spatiale (loyale ou déloyale) de l'infrastructure et les problèmes qui en découlent, doivent interpeller les économistes, les consommateurs, les élus et les autres acteurs de la société. En l'absence d'une vision claire du réseau à l'échelon de certaines destinations, l'infrastructure peut être victime d'une concurrence brutale qui anticipera sa disparition géographique.

La concurrence spatiale prend en considération la distance qui sépare l'infrastructure du réseau touristique, des clients potentiels ainsi que des infrastructures concurrentes. La notion de distance peut être comprise dans ses deux sens : distance physique qui fait appel à la géographie et distance non physique qui se réfère aux caractéristiques des produits touristiques offerts.

L'espace géographique dans lequel évolue l'infrastructure du réseau touristique régional est constitué d'un certain nombre de lieux attrayants constitués des marchés et des territoires ciblés pour leurs potentialités (clientèle diversifiée, lieu touristique...) et une mesure de surface établie entre les concurrents.

Le réseau touristique en question, par le truchement de ses points de vente implantés sur les territoires étrangers, doit gérer la concurrence de l'espace à laquelle il se livre. Pour le faire à bon escient, il doit jouer sur deux éléments clés : la taille du package offert et le prix proposé des produits.

## **2. La couche intermédiaire : l'infrastructure**

L'infrastructure désigne l'ensemble des règles qui assurent le bon fonctionnement du réseau. Elle constitue la couche intermédiaire qui relie les acteurs les uns aux autres (producteurs et commerçants).

Physiquement, elle est constituée d'un système de gestion géré par le réseau via ses acteurs et d'un autre système d'information et de réservation mis à la disposition des clients pour effectuer leurs transactions commerciales.

Dans cette structure complexe, les NTIC ont un rôle majeur à jouer dans la recherche, le stockage, la distribution et la commercialisation de l'information.

### **a. Les sites web de réservation et de gestion**

Les touristes font appel à l'infrastructure de base par le biais de l'infrastructure physique (le contact direct ou le contact virtuel via les sites web du réseau) pour se renseigner sur la destination touristique de la région de MTA ou pour effectuer des réservations de leurs séjours. Ce contact virtuel entre les clients et l'infrastructure, représente un pourcentage très significatif dans les transactions touristiques.

La toile constitue, en tant que vecteur d'intégration et de communication, la cabale technologique de premier choix pour les consommateurs, qui se trouvent dans la possibilité spatiale et temporelle d'avoir le maximum d'informations sur le réseau touristique et sur la destination choisie. Le web, avec le développement de l'internet, a reconfiguré les rapports entre l'homme et la machine donnant naissance ainsi à une nouvelle relation entre le client et le serveur.

Les sites web peuvent être définis comme étant un ensemble de pages hyperliées et mises en ligne par le réseau à une adresse web<sup>1</sup> déterminée. Ils présentent un intérêt majeur pour l'ensemble de l'infrastructure du réseau puisqu'ils constituent la première vitrine des produits touristiques sur le monde réel.

Avec le développement des NTIC dans le monde touristique et la montée en régime du phénomène internet, l'infrastructure technique a connu un grand bond en avant, ce qui promet une reconfiguration générale des relations entre consommateurs et producteurs.

### **b. Les forums de commentaires et les blogues**

Les blogues professionnels et les plates-formes d'échange de commentaires et de discussions à l'instar de TripAdvisor, Galileo Opinions, Sidewiki et d'autres, constituent une infrastructure virtuelle très sollicitée par les touristes lorsqu'ils cherchent à échanger leurs points de vue quant à la qualité et le sérieux des prestations fournies par le réseau.

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org>

En effet, les clients peuvent avoir des renseignements qualitatifs et quantitatifs publiés sur le portail de l'infrastructure, concernant notamment, les produits touristiques offerts par le réseau, l'actualité et la qualité de la prestation proposée par le biais de la fonction d'alerte et les critiques adressées à la structure.

Par ce moyen, les clients créent de l'information, deviennent des émetteurs et font de la publicité gratuite pour le compte du réseau et de la destination. L'échange des informations via les blogues et les forums entre les touristes, influence la planification de voyage vers la destination régionale.

L'installation progressive de la logique de navigation et d'échange d'informations et de renseignements dans les blogues et les forums entre les touristes, a contribué avec maestria à la révolution et au développement du monde virtuel au détriment du monde réel, qui commence à lui céder la place.

L'intégration du réseau touristique de la région de MTA à des gammes élitistes des sites d'opinion, pourrait constituer une arme à double tranchant. Il gagnera certes en termes de publicité et de promotion, mais il perdra beaucoup en termes de qualité et de réputation si le rapport qualité-prix reste en deçà des espérances de la clientèle.

### **c. Les relations entre les acteurs de circuit**

D'un point de vue économique, l'infrastructure correspond aux relations bilatérales ou multilatérales qui existent, au sein du réseau, entre les producteurs des séjours (établissement d'hébergement), les acteurs du réseau qui offrent les autres prestations nécessaires pour la confection des produits touristiques (transport aérien et terrestre, lieux d'attractions...), le TO et les agences de distribution qui font la commercialisation des séjours.

Les relations intra-réseau en question, englobent un certain nombre de prestations fournies réciproquement par les membres via le net et donnant naissance au produit complet offert par la structure. Il s'agit de projets d'opérations commerciales d'hébergement, de transport et autres, élaborés par les acteurs et mis en circulation, afin d'être approuvés par l'ensemble des membres et présentés à l'entreprise pivot, qui les confectionne et les publie sur son site web et sur ses brochures, dans le but d'être commercialisés par l'infrastructure (les points de vente).

Le développement du cadre relationnel intra-réseau entre les acteurs du tourisme de la région de MTA, en dehors de tout comportement opportuniste, permet d'améliorer l'infrastructure physique, de la piloter avec efficience et d'optimiser son utilisation par les touristes lors de leurs prises de contact.

L'intensité des relations qui pourrait exister entre les acteurs du réseau touristique régional, traduirait le climat d'entente, le niveau de coopération et le degré de professionnalisme recherchés. Les rapprochements inattendus, les chevauchements et les intersections peuvent se répercuter négativement sur la structure.

### **3. Les services finals**

Les services finals représentent la couche supérieure du réseau qui se réfère à l'infrastructure physique qui est en contact direct avec les consommateurs. Ils comprennent



les produits confectionnés par le réseau est mis en ligne ou disposés directement au niveau des différents points de vente constituant l'infrastructure physique dans le but d'être commercialisés à des touristes potentiels.

Ces services doivent faire l'objet d'une opération réussie de marchandisage afin d'améliorer l'offre en général et se différencier de la concurrence.

#### **a. Les services touristiques**

Les services touristiques mis par le réseau régional à la disposition des consommateurs de par le monde, font l'objet d'interactions au sein du marché entre offreurs (TO en tant qu'entreprise donneuse d'ordres) et demandeurs (touristes potentiels). Ces interactions donnent lieu au désir de l'achat du séjour par le client, qui se transforme par la suite en transaction effective.

Ces services comprennent l'ensemble des prestations fournies par le réseau touristique aux clients potentiels par le biais de l'infrastructure de base. Il s'agit principalement des offres de séjour, du transport aérien et terrestre, des repas, des loisirs et divertissements, de l'accompagnement, de la location ...

Le réseau régional doit prendre en considération les caractéristiques des services touristiques (produits non stockable, immatériels et ayant des contacts directs avec le client) et essayer de les atténuer, afin d'offrir des produits complets et d'inciter par conséquent les consommateurs à en avoir davantage de confiance.

Dans cette même veine, certaines pratiques peuvent être utiles pour ces fins, on peut noter à titre d'exemple : la publication sur les brochures ou sur le site web du réseau d'informations claires et suffisantes sur les produits et sur le réseau, l'insertion des consommateurs dans le choix et l'élaboration de leur voyage, l'invitation des clients à publier leurs commentaires sur les blogues et les forums de discussions ...

#### **b. La segmentation du marché touristique**

Le secteur touristique, régional, national ou international, est un secteur volatile et fragile, marqué par de fortes fluctuations conjoncturelles, dues principalement à des perturbations saisonnières et cycliques. L'irrégularité de ce secteur transnational, à laquelle s'ajoute l'hétérogénéité des attentes et des intérêts des consommateurs, imposent au réseau d'améliorer ses connaissances et de développer une stratégie de segmentation plus orientée et plus ciblée.

L'établissement d'une stratégie prometteuse de segmentation de marché touristique, devient une nécessité absolue pour le réseau touristique régional notamment dans la conjoncture actuelle. Il se trouve ainsi dans l'obligation de cibler des groupes de touristes présentant des caractéristiques homogènes et ayant les mêmes intérêts. Cette technique de base doit être élaborée avec efficience afin d'atteindre avec une large ampleur chaque segment séparément.

La segmentation de marché se fait habituellement selon un certain nombre de critères qui concernent la situation socioéconomique des touristes et leur environnement géographique : leurs caractéristiques démographiques (profession, âge, sexe, revenu

annuel...), leurs caractéristiques psychographiques (opinions propres, valeurs humaines, personnalité...), leurs caractéristiques comportementales (historique d'achat, fidélisation des clients, loyauté aux produits...) et leurs caractéristiques géographiques (adresse actuelle, lieu de provenance...).

Ces critères de base susmentionnés ont été largement critiqués avec l'avènement et le développement des NTIC et l'outil internet. En effet, la segmentation du marché tend actuellement à devenir virtuelle s'intéressant aux comportements des consommateurs (touristes potentiels) visitant le site web du réseau touristique régional.

Cette manière révolutionnaire de segmenter le marché touristique via le web se base sur certains critères<sup>1</sup> : les consommateurs qui visualisent les rubriques relatives aux produits et ceux qui visualisent les rubriques qui concernent les promotions, les consommateurs qui ont un comportement identique de navigation, les clients qui sont actifs ou ceux qui sont inactifs...

Outre la difficulté de procéder à une telle segmentation technique du marché, le réseau se trouve confronté à une autre difficulté qui concerne l'attitude que doit adopter lors de son ciblage face à une catégorie de touristes hésitants pour le voyage et méfiants quant à la destination de MTA.

### **c. Les stratégies marketing vis-à-vis des produits touristiques**

Le produit en général suit un cycle de vie selon quatre phases : la phase de son introduction sur le marché (le lancement), la phase de la conquête du marché (la croissance), la phase de la faible croissance (la maturité) et la phase de la rationalisation de la production (la chute).

L'industrie touristique reste influencée par la conjoncture politique et économique, qui peut ruiner, en cas de crise, toute entreprise touristique sur le marché. Philip KOTLER et Bernard DUBOIS<sup>2</sup> proposent six étapes à suivre pour lancer un produit : (recherche des idées, filtrage des idées, développement et test du concept, élaboration de la stratégie marketing, tests de marché et lancement du produit et son suivi).

Afin de rester toujours sur le marché et d'être innovant par les produits offerts, le réseau touristique régional doit mettre en place une stratégie marketing offensive visant à établir une nouvelle gestion de l'offre et à répondre aux besoins des consommateurs, et ce en mettant à jour une gamme de produits touristiques différenciés, moins onéreux que la concurrence et portant sur des créneaux différents.

La différenciation des produits touristique offerts par le réseau régional constitue un pouvoir puissant de négociation entre l'infrastructure physique et la clientèle potentielle, notamment si ces produits disposent des caractéristiques techniques et qualitatives introuvables sur le marché du tourisme commercialisant la destination de MTA.

---

<sup>1</sup> Cf, le site web du réseau de veille en tourisme.

<sup>2</sup> Cf, Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, Publi union, 10<sup>ème</sup> édition, Avril 2001.

Outre la stratégie de différenciation, le réseau peut développer une politique de positionnement des produits offerts sur le marché qui consiste à leur donner une position particulière dans les esprits des clients différente de celle des réseaux concurrents.

La politique de positionnement des produits touristiques repose sur une étude approfondie du marché du tourisme (étude de la demande nationale et internationale, étude de la concurrence et des positions inoccupées, étude des segments...).

Ces politiques peuvent être combinées à d'autres qui cherchent à attirer et fidéliser les touristes : offre promotionnelle, réduction des prix, octroi d'une prime, des bons de réduction, participation à des concours (loterie)...

## **II. LE RESEAU TOURISTIQUE REGIONAL : UNE STRUCTURE GENERATRICE D'EFFETS**

Dans leurs interactions au sein du réseau touristique, les acteurs du tourisme régional deviennent générateurs de plusieurs effets qui constituent le deuxième niveau de reconnaissance économique du réseau. Il s'agit des effets de club, des effets de synergie et des effets de subventions.

Ces effets peuvent être liés à la consommation des services touristiques par les clients ou à leur production par le réseau.

### **1. Les effets de club**

L'effet de réseau ou effet-club constitue, dans le deuxième niveau, le premier critère de reconnaissance économique de cette structure régionale. En fait, le réseau touristique de la région MTA, en mettant en relation une foultitude d'acteurs (producteurs touristiques, transporteurs, touristes...), crée des effets de club qui sont généralement des externalités positives.

Le développement extraordinaire des NTIC et l'apparition de l'internet comme outil privilégié de la vente virtuelle des biens et services, ont bien bouleversé les rapports entre les consommateurs et les réseaux touristiques. Cette révolution technologique engendre deux effets de club : un effet direct par la mise en relation des touristes sur les forums de commentaire et un effet indirect détecté dans la relation établie entre les clients et les points de vente du réseau via leur site web.

#### **a. Définition et procédure**

Un effet de club, appelé aussi un effet de réseau, peut être défini comme étant une externalité positive dégagée, suite à la consommation d'un bien ou d'un service par un ou plusieurs clients, dans le cadre de leurs relations d'achat avec le fournisseur des produits touristiques en question.

L'externalité peut être expliquée par le fait que la satisfaction personnelle du client à prendre une décision de consommation d'un produit touristique offert par le réseau de la région de MTA, est influencée par les décisions externes des autres clients à consommer les mêmes produits. Ce lien d'interdépendance entre les clients, trouve ses origines dans la toile

fréquentée par les internautes-consommateurs qui cherchent le maximum d'informations avant d'entamer l'acte d'achat.

L'externalité est considérée comme positive à partir du moment où la satisfaction issue de la consommation des touristes augmente avec l'augmentation du volume d'informations échangées sur le produit entre eux.

En achetant un produit touristique (acte de consommation), le client bénéficie de sa consommation ainsi que celle des autres clients. Cette relation bien qu'ambigüe, s'explique théoriquement par l'information parfaite détenue sur les forums des commentaires par le consommateur sur le produit touristique objet de l'achat. La parfaite connaissance des produits touristiques offerts permet au consommateur d'orienter son choix vers le produit qui satisfait le plus son besoin.

### **b. L'état initial du bien-réseau**

L'effet de club du bien-réseau (produits touristiques offerts par le réseau régional), entraîne un développement et de l'offre du bien et de sa demande. Lorsque le bien en question est offert sur une échelle internationale grâce au nombre important de points de vente (infrastructure), il a une grande chance d'entraîner une grande demande. Cette logique mécanique doit être accompagnée par une stratégie publicitaire et promotionnelle des produits afin d'aboutir aux résultats escomptés.

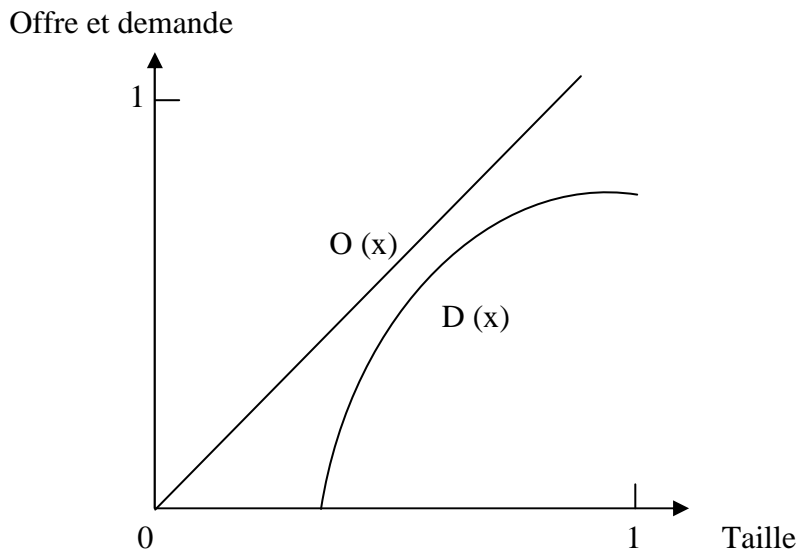
Du côté du fournisseur (le réseau touristique régional), l'effet de club reste peu attrayant et loin de croître rapidement au démarrage de l'activité, car les produits touristiques offerts viennent d'apparaître sur le marché et nécessitent du temps pour s'adapter aux effets des débouchés et de la concurrence ainsi qu'aux comportements des consommateurs.

Ce cas de figure peut être également expliqué par une mauvaise orientation de l'offre du réseau ou son insuffisance, d'un point de vue qualitatif ou quantitatif, par rapport aux concurrents. Cette situation de faiblesse peut tendre automatiquement vers ce qu'on peut appeler le réseau zéro.

Du côté des consommateurs (touristes potentiels), le client est influencé par deux composantes : le revenu qu'il touche et le goût pour les produits offerts par le réseau. Son revenu représente le revenu effectif et son goût se traduit par l'existence d'un revenu-seuil. Ces deux composantes déterminent la possibilité pour le client d'acheter ou non le produit touristique mis en vente par le réseau.

Si le prix des produits offerts est élevé et la taille prévisionnelle du réseau est dérisoire, le revenu-seuil sera supérieur au revenu effectif du client, qui s'abstiendra d'acheter les produits en question et préférera s'adresser à la concurrence qui offre un produit plus compétitif.

Le diagramme ci-dessous représente cette problématique :



**Figure III. 1 Cas de prix élevé<sup>1</sup>**

D (x) la courbe de demande

O (x) la courbe de l'offre

### **c. La maturité : le club étendu**

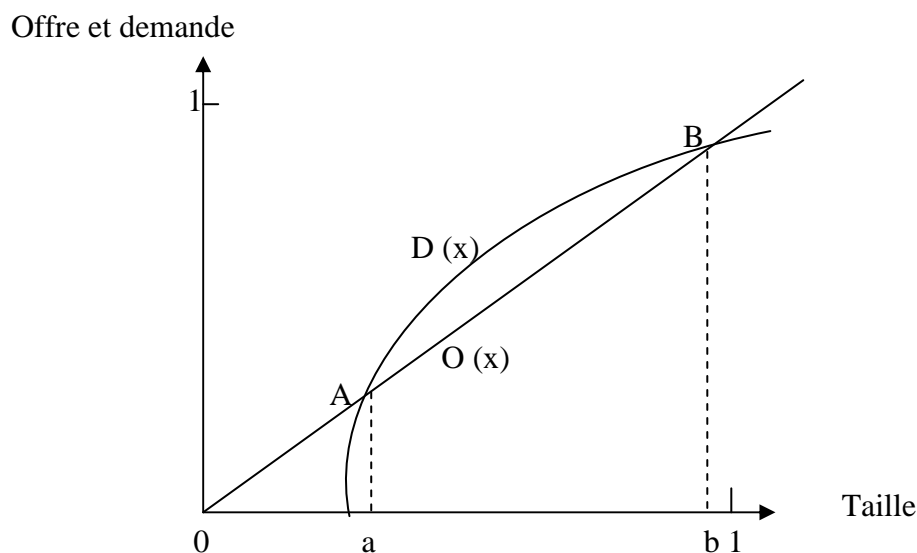
Lorsque le réseau touristique arrive à la phase de maturité, les produits qu'il offre sur le marché du tourisme ont déjà forgé une réputation internationale et ont acquis une notoriété parmi les consommateurs. Dans ce cas de figure, l'effet de club devient étendu et s'accroît selon le phénomène de boule de neige.

L'offre et la demande augmentent entraînant l'augmentation de l'effet de club qui s'accélère d'une façon automatique. Cette situation trouve son explication d'abord dans une offre bien orientée ciblant des marchés bien segmentés et dans un prix faible tarifé par le réseau.

Dans ce deuxième cas de figure, il existe une intersection entre la courbe de l'offre et celle de la demande au niveau de deux points (A et B). A la droite du point (A) et à la gauche du point (B) la demande reste insuffisante par rapport à l'offre, alors qu'entre les points (A et B), elle est supérieure à l'offre.

A l'échelon des points (A et B), l'offre et la demande sont compatibles au niveau (a et b). Le point 0 représente le réseau-zéro et le point b représente le réseau de saturation.

<sup>1</sup> Organigramme inspiré de Nicolas CURIEN, Op.cit, p23.



**Figure III. 2 Cas de prix faible<sup>1</sup>**

## 2. Les effets de synergie

Est-ce que le réseau touristique de la région de MTA apporte des effets de synergie à la collectivité ? Une réponse à cette question nécessite d'abord de déterminer la signification des effets de synergie. Il s'agit des effets positifs de complémentarité, observés au sein du réseau, qui proviennent d'un travail collaboratif effectué par l'ensemble des acteurs du tourisme composant la structure, de telle sorte que ce réseau arrive à mettre sur le marché des produits touristiques moins coûteux s'ils sont produits par chaque acteur séparément.

Cette définition des effets de synergie nous permet ainsi d'avancer que ces effets en question, existent au sein du réseau touristique et qu'on peut les classer en trois niveaux : effets de taille, effets de diversité et effets de réseau<sup>2</sup>.

### a. Les effets de taille

L'activité principale du réseau touristique régionale consiste à commercialiser les séjours touristiques de la région de MTA ainsi que les autres prestations de services (transport, loisirs...). Cette activité engendre bien évidemment des coûts fixes et des coûts variables. Les coûts fixes sont stables alors que les coûts variables varient avec la variation du volume de la production touristique du réseau.

L'addition des coûts fixes et des coûts variables donne lieu au coût total qui représente tous les coûts nécessaires à la production touristique du réseau régional. Le coût total divisé par le volume de la production détermine le coût moyen qui représente ce que coûte en moyenne la production du réseau.

$$CT = CV + CF$$

$$CM = CT / \text{production}$$

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid, p41.

Ces effets de taille, dits aussi économies d'échelle, sont observables au moment où le coût moyen de la production du réseau diminue au fur et à mesure que le nombre des produits touristiques offerts augmente.

La réalisation des économies d'échelle, beaucoup recherchées par les réseaux pour atteindre une taille optimale de production, doit se faire par le biais d'outils de production performants et une bonne stratégie marketing en vue de commercialiser tous les produits touristiques.

Lorsque la production du réseau augmente concernant les différents produits touristiques, le coût moyen diminue progressivement, faisant augmenter les rendements qui deviennent croissants et vice versa.

### **b. Les effets de diversité<sup>1</sup>**

Les effets de diversité ou économies d'envergure, proviennent d'une production réalisée conjointement par les acteurs du réseau avec un moindre coût. Ces effets s'expliquent par la production de deux produits par le réseau à un coût inférieur que le coût de la production séparée de deux ou plusieurs firmes.

Autrement dit, les économies d'envergure apparaissent lorsque l'entreprise-réseau produit et offre des produits touristiques plus efficaces que ceux qui sont produits séparément par au moins deux entreprises et génère des profits aussi supérieurs que la moyenne. Cette stratégie de diversification permet de doter le réseau de synergies efficaces lui conférant une meilleure rentabilité par rapport à la concurrence.

Les économies d'envergure des produits correspondent à une offre simultanée de plusieurs produits touristiques de l'entreprise-réseau. Il s'agit d'un accroissement de l'envergure des produits offerts qui permet à l'entité de réaliser des effets de diversité.

D'autres économies d'envergure peuvent être observées sur le plan du marché touristique. Ainsi, le réseau, en orientant ses produits offerts sur une foultitude de marchés, arrive à couvrir plusieurs segments et à réduire les coûts notamment de publicité et de promotion de ses produits.

Sur le plan géographique, l'entreprise-réseau oriente sa stratégie d'offre sur plusieurs marchés situés dans des zones géographiques différentes. Les économies d'envergure proviennent dans ce cas de l'exploitation simultanée d'un grand nombre d'établissements d'hébergement, de restaurants, de transports...

### **c. Les effets de réseau**

Le réseau touristique, en tant qu'entité composée de plusieurs acteurs, cherche par le biais du programme d'optimisation de graphe d'interconnexion, à réduire le coût total provenant essentiellement des dépenses d'équipement, d'investissement et de fonctionnement nécessaires pour la production des produits touristiques.

---

<sup>1</sup> Vincent SABOURIN, L'industrie touristique : Stratégie concurrentielle des entreprises, Presse de L'Université de Québec, Décembre 2000, pp 39-41.

Les effets de réseau peuvent, eux aussi, être observés au sein du réseau touristique, dans l'utilisation collective de la technologie de communication entre les acteurs (internet par exemple) et les nouvelles techniques de gestion et d'ingénierie. L'objectif recherché étant de réduire les coûts afin d'optimiser la production et d'être efficace sur le marché.

Le réseau fédéré touristique régional, en offrant des produits touristiques sur les marchés internationaux, par le truchement de son infrastructure physique (points de vente) présents dans les différentes zones géographiques, arrive à produire à des coûts inférieurs par rapport à la concurrence, dépourvue de la logique d'interconnexion.

En dotant le marché international d'une offre touristique globale, confectionnée conjointement par l'ensemble des acteurs touristiques du réseau, permettant de mettre en vente des produits diversifiés, le réseau génère une interconnexion entre ses membres et produit à moindre coût.

### **3. Les effets de subvention**

Le réseau touristique de la région de MTA peut générer des subventions croisées sur une partie des marchés ciblés. La libéralisation des économies au niveau international permet un croisement des subventions entre les marchés régulés et ceux libéralisés. Cette situation tend à disparaître automatiquement en situation de concurrence ou par des mesures restrictives imposées par l'Etat.

L'entreprise-réseau, peut par conséquent, pratiquer des prix dérisoires, inférieurs aux coûts, qu'on appelle des prix prédateurs (predatory pricing) dans le but de protéger sa part sur les segments libéralisés sur la destination. Cette tactique, bien que regrettable parfois, donne des résultats satisfaisants pour la structure notamment s'elle dispose du monopole sur l'activité.

#### **a. Définitions et processus opérationnel**

Selon Nicolas CURIEN, « un segment de marché est la source d'une subvention croisée s'il paye davantage que son coût de fourniture isolé (stand alone cost), c'est-à-dire le coût de le servir seul à l'exception du reste du marché »<sup>1</sup>.

Cette définition peut s'expliquer autrement et aisément : un segment de marché libéralisé qui réalise des bénéfices, paye pour un autre segment qui offre des produits à des prix inférieurs à leurs coûts (vente à perte). Cette pratique, parfois considérée par les pouvoirs publics et les entreprises comme trompeuse, est utilisée par certaines grandes entreprises en vue de dominer le marché et de dissuader la concurrence d'y accéder.

On entend par subventions croisées, la participation d'une entreprise ou d'un réseau à deux ou plusieurs segments d'un marché selon un processus déterminé. Sur le premier segment, la structure applique un prix dérisoire qui débouche sur un manque à gagner, compensé par les bénéfices réalisés sur les autres marchés.

Le réseau touristique régional peut générer des subventions croisées entre segments d'un seul marché. Il peut, à travers ses points de vente, commercialiser des produits destinés

---

<sup>1</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, p64.



par exemple à la généralisation X à des prix élevés et d'autres produits à des baby-boumers à des prix dérisoires. La perte obtenue sur le second segment sera compensée par les profits réalisés sur le premier et c'est ainsi que le premier segment bénéficiaire peut subventionner le second en situation de perte.

### **b. L'entreprise-réseau et le marché touristique régional**

L'entreprise-réseau de la région de MTA peut évoluer dans deux situations différentes au niveau du marché : une situation de monopole totale où il opère seul sur le marché et commercialise la destination et une autre situation de concurrence imparfaite qui connaît la présence de plusieurs réseaux concurrents offrant des prestations différentes.

Dans le cas du monopole total, qui reste une situation théorique dans l'industrie du tourisme, bien qu'une situation de monopole partiel sur un segment de marché soit possible, le réseau touristique régional dirigé par l'entreprise pivot, peut s'il se trouve seul à commercialiser la destination de MTA sur le plan national ou international, appliquer une tarification spéciale en écartant les tarifs des produits offerts de leurs coûts de production. Les prix des prestations proposés restent supérieurs à leurs coûts et c'est ainsi que la marge bénéficiaire réalisée sur certains segments peut couvrir les déficits potentiels des autres segments.

Tout en restant dans la situation théorique du monopole, la liberté de l'entreprise-réseau à fixer les prix des produits offerts, serait critiquable aussi bien par les entreprises concurrentes que par les clients potentiels désireux visiter la région de MTA du fait qu'ils n'auraient que le seul choix de passer par l'entreprise-réseau.

Au demeurant, l'industrie du tourisme reste un marché de concurrence imparfaite<sup>1</sup> (concurrence monopolistique ou une situation d'oligopole). Dans cette situation, l'entreprise-réseau ne peut avoir d'influence que sur les produits offerts et les segments choisis. Par contre, les prix restent un vecteur déterminé selon les conditions du marché et le poids de la concurrence.

Dans ce cas de figure, les prix des produits touristiques offerts par le réseau, tendent vers les coûts et les subventions croisées disparaissent au fur et à mesure que le marché accueille de nouveaux entrants.

### **c. La mesure des subventions croisées**

Si l'entreprise-réseau en situation de monopole sur un segment du marché touristique peut générer des subventions croisées, il n'en demeure pas moins que leur calcul soit une opération facile à réaliser voire même possible. Comment peut-on alors les calculer économiquement ?

Le calcul économique fiable à notre avis reposerait sur une estimation des transferts observés entre les segments du marché les plus rentables à ceux les plus déficitaires. De cette façon on peut les cerner et déterminer leur volume.

---

<sup>1</sup> Béatrice de la ROCHEFOUCAULD, Op.cit, p110.

Nicolas CURIEN estime qu'il existe deux méthodes possibles qui permettent le calcul approximatif des subventions croisées. Ou bien « définir des subventions croisées économiquement significatives mais inaccessibles à la mesure comptable ; ou bien, calculer des transferts comptables dont l'interprétation économique exige quelque précaution »<sup>1</sup>.

En l'absence d'un calcul fiable, le régulateur se trouve dans l'impossibilité de détecter les subventions croisées entre les segments en vue de pénaliser l'entreprise-réseau. Cette lacune économique majeure peut être exploitée par l'entreprise en question qui peut pratiquer cette tactique anti-concurrence sur certains des segments où elle opère.

On peut aussi se demander si l'entreprise-réseau en situation de monopole total ou partiel, serait prédisposée à se débarrasser de ses subventions croisées pour ne plus fausser le jeu de la concurrence.

### **III. LA REGULATION ECONOMIQUE DU TOURISME**

Est-ce que le tourisme régional est l'objet d'une sorte de régulation exercée par les pouvoirs publics ? Est-ce que cette industrie se trouve ouverte à la concurrence après la libéralisation de l'économie mondiale et le développement de la mondialisation ?

Ces interrogations ouvrent la porte à des problématiques épineuses négligées jusqu'à présent par les acteurs de la région de MTA. Néanmoins, on peut avancer dès le départ que le réseau touristique régional fait l'objet plus au moins d'une régulation.

#### **1. Le processus préparatoire**

S'il existe au niveau régional, les pratiques monopolistiques anticoncurrentielles peuvent fausser le jeu de la concurrence et nuire à la région. Afin d'estomper ces pratiques monopolistiques, le législateur marocain a mis en place un arsenal juridique clair et efficace.

##### **a. Les pratiques monopolistiques anticoncurrentielles**

Le monopole constitue une situation de marché qui s'explique par l'existence d'un seul producteur actuel et éventuel face à une myriade de demandeurs et qui cherche à maximiser ses profits. Dans le domaine du tourisme, un monopole signifie l'existence d'une seule entreprise qui assure la vente des produits touristiques de la destination.

Détenir un monopole par l'entreprise-réseau, suppose l'existence de plusieurs barrières qui freinent l'entrée des entreprises touristiques concurrentes, qu'on peut classer comme suit<sup>2</sup> :

- L'offre d'un produit touristique unique et rare qui constitue un produit innovateur de l'entreprise ;

- L'offre des produits touristiques à des prix inférieurs à leurs coûts pour une période déterminée ;

---

<sup>1</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, p65.

<sup>2</sup> Marc MONTOUSSE et Isabelle WAQUET, Microéconomie, Bréal, 2<sup>ème</sup> édition, Juillet 2008, pp 171-172.

- La détention d'un monopole naturel sur des produits précis ;
- L'intention des pouvoirs publics à protéger le réseau touristique contre la concurrence.

Bien qu'il s'agisse d'une situation théorique rarement trouvée dans le marché touristique au niveau mondial, elle constitue, si c'est le cas, l'idéal pour l'entreprise-réseau au moment du lancement de son activité et un avantage avant l'entrée de la concurrence.

Au début de l'activité de la production touristique (lancement des produits), l'entreprise-réseau pourrait bénéficier des avantages de prix et de qualité à côté d'autres armes supplémentaires (monopole). Cette situation constitue une occasion pour la structure d'augmenter ses recettes.

Cependant, l'existence de telles pratiques monopolistiques qui peuvent certainement être du côté de l'entreprise-réseau, peuvent paradoxalement entraver le développement du tourisme régional.

### **b. Le point de vue du législateur marocain**

Le législateur marocain est très clair sur la question des pratiques anticoncurrentielles, dans les articles du Dahir de l'an 2000. Ces comportements qui sont au cœur des problèmes d'efficacité et de la performance ont été identifiés et interdits: « Sont prohibées, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes ou coalitions expresses ou tacites, sous quelque forme et pour quelque cause que ce soit, notamment lorsqu'elles tendent à :

1 Limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;

2 Faire obstacle à la formation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;

3 Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;

4 Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement »<sup>1</sup>.

« Est prohibée, lorsqu'elle a pour objet ou peut avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises :

1 Une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci ;

---

<sup>1</sup> Article 6, titre III, du Dahir n° 1-00-225 du 5 juin 2000 portant promulgation de la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence.

2 Une situation de dépendance économique dans laquelle se trouve un client ou un fournisseur ne disposant d'aucune autre alternative.

L'abus peut notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées. Il peut consister également à imposer directement ou indirectement un caractère minimal au prix de revente d'un produit ou d'un bien, au prix d'une prestation de service ou à une marge commerciale.

L'abus peut consister aussi en offres de prix ou pratiques de prix de vente aux consommateurs abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation, dès lors que ces offres ou pratiques ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'éliminer un marché, ou d'empêcher d'accéder à un marché, une entreprise ou l'un de ses produits »<sup>1</sup>.

### **c. Les changements structurels dans l'entreprise-réseau**

Le marché du monopole reste pour l'entreprise-réseau une situation difficilement réalisable en l'absence de l'une des conditions susmentionnées. La structure régionale tendra à exercer dans un marché de concurrence ou d'oligopole et ne pourra avoir un monopole sur un produit nouveau que rarement et pour une courte période, car l'innovation qui touche le produit, conduit automatiquement à une croissance de l'entité, mais elle peut être aussi, a contrario, une source de sa crise (perte du monopole sur le produit offert et altération de la croissance), il s'agit d'une destruction créatrice<sup>2</sup> du produit.

La tendance de l'entreprise-réseau à exercer dans une situation de concurrence est favorisée par la mondialisation des économies, la libéralisation des marchés et la volonté du pouvoir politique national à abolir les entraves restrictives à l'entrée sur marché. Quand le marché touristique transgresse une des conditions de la concurrence pure et parfaite<sup>3</sup>, il débouche sur une situation de concurrence monopolistique.

Par concurrence monopolistique on entend : « une forme du marché dans laquelle chaque producteur, même de petite taille, peut différencier son produit. Il y a concurrence dans la mesure où chaque entreprise est composée d'un nombre suffisamment grand d'entreprises pour que chacune n'ait le pouvoir d'influencer ni les décisions des autres, ni le prix de marché. Il y a monopole car la différenciation d'un produit par rapport à celui (ceux) des concurrents confère à la firme un certain pouvoir de marché »<sup>4</sup>.

Autrement dit, le marché touristique de la région de MTA connaît la présence de plusieurs entreprises qui opèrent dans le domaine du tourisme (agences de voyages, transporteurs, compagnies aériennes, restaurateurs...), certaines sont concentrées au sein de réseaux internationaux (bien que ces réseaux sont très limités quant à leurs nombres et à leurs activités), d'autres travaillent dans un cadre partenarial ou conventionnel. Les produits offerts

---

<sup>1</sup> Ibid, article 7.

<sup>2</sup> Termes empruntés de l'économiste Joseph ALOIS SCHUMPETER.

<sup>3</sup> Les conditions de la concurrence pure et parfaite sont : l'atomicité de l'offre, l'homogénéité des produits, la libre entrée et sortie sur le marché, la parfaite mobilité des facteurs de production et la parfaite information sur le marché.

<sup>4</sup> Bernard BERNIER et Henri-Louis VEDIE, *Initiation à la microéconomie*, Dunod, Décembre 2003, p138.

sont hétérogènes, les barrières à l'entrée sur le marché de la destination restent élevées et les acteurs touristiques de la région ne sont ni tous ni bien informés.

## **2. Le processus de la déréglementation au Maroc**

La déréglementation est une politique qui vise à supprimer la réglementation mise en place dans un secteur en vue de laisser le jeu libre à la concurrence. Le Maroc, à l'instar des pays à économie de marché, a adopté des protocoles relatifs à la déréglementation et a ouvert ses portes sur l'économie internationale (signature des accords de libre échange entre le Maroc et l'Union européenne, les Etats-Unis d'Amérique, la Turquie...).

La déréglementation favorise la concurrence au sein du secteur touristique notamment s'il existe un opérateur historique qui impose toutes ses conditions aux entreprises suiveuses. C'est le cas au niveau de la destination de MTA où dans le secteur de l'hébergement, l'hôtel la Mamounia (propriété de la Commune urbaine de Marrakech et de l'ONCF) continue de bénéficier de la protection de l'Etat sous le prétexte qu'il s'agit d'un patrimoine historique.

Dans le domaine du transport, l'ONCF continue jusqu'à présent à évoluer en tant que société publique ayant le monopole du transport ferroviaire. Jusqu'à une date récente, la RAM, opérateur historique du transport aérien, a bénéficié du monopole du ciel marocain pendant plus de 40 ans.

### **a. La libéralisation du marché touristique régional**

La libéralisation du marché touristique de la région de MTA est une stratégie qui a été initiée par l'Etat marocain par la prise de plusieurs décisions encourageantes. Cependant, il faut savoir que le tourisme régional est lié à d'autres activités associées en amont et en aval, à l'instar de la restauration, du commerce des produits artisanaux, des activités de production des meubles, du transport aérien et terrestre, des activités en relation avec les TO et les agences de voyages...la libéralisation du tourisme passe nécessairement par la libéralisation de ces activités annexes.

En effet, il faut observer les efforts déployés à ce jour par l'Etat du côté de l'offre touristique et de la demande. Du côté de l'offre, le Maroc figure parmi les pays qui ont adopté les règles de l'Accord Général sur le Commerce des Services (AGCS) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Du côté de la demande, les taxes aéroportuaires ont été réduites au même titre que les droits de douanes.

Les pouvoirs publics ont procédé dans une première étape à libéraliser le commerce des services dont notamment touristiques conformément aux directives de l'AGCS. Dans une deuxième étape, ces responsables ont opté pour la libéralisation du service des transports et des infrastructures aéroportuaires, soumis jusqu'à une date récente à des restrictions à l'entrée, permettant ainsi l'arrivée des compagnies aériennes étrangères à bas coût sur le marché (low cost), qui commencent à desservir les aéroports du pays dont ceux de la région de MTA.

Ces libéralisations en relation directe avec le tourisme ont été accompagnées par d'autres qui ont influencé les décisions des consommateurs à choisir la destination régionale et qui ont changé complètement les structures internes des institutions publiques et

parapubliques. Il s'agit de la libération des investissements étrangers, du secteur financier et des télécoms et la privatisation des entreprises.

### **b. Les transformations au sein des entreprises touristiques dominantes**

Les entreprises touristiques qui opèrent dans la région de MTA, avaient développé leurs structures selon un mode de fonctionnement basé sur « la sous-traitance » des entreprises étrangères (TO et grandes agences de voyages), sans se soucier ni des clients ni des populations régionales démunies. En l'absence d'un pouvoir de négociation puissant engagé auprès des fournisseurs, ces entreprises suiveuses n'avaient aucun sens de l'innovation (notamment les agences de voyages locales initiatrices de l'offre à côté des hébergeurs). Cette situation n'avait pas permis un développement des activités annexes liées directement et indirectement au tourisme.

Les réseaux touristiques existants au niveau de la région de MTA comme au niveau des autres régions touristiques du royaume (Tanger et Agadir), n'avaient du réseau que le nom, car les relations touristiques entre les partenaires (deux ou trois maximum) avaient un sens unique, de l'entreprise dominante (TO) vers les entreprises exécutantes (les distributeurs et autres). L'entrée en scène des transporteurs organisés n'a été observée que suite aux restructurations intervenues au sein de ces entreprises.

Le nouveau contexte concurrentiel actuel, amplifié par la montée en puissance de plusieurs destinations touristiques de prédilection, a exigé des réformes et des changements des entreprises touristiques existantes sur le marché régional. La définition de nouvelles règles de jeu qu'iront en parallèle avec les attentes et des clients et des fournisseurs, a été vue par les responsables du tourisme comme une solution salvatrice qui lancera la région en avant et sortira la destination du marasme qui commence à s'installer au fil du temps surtout après l'apparition des crises liées à l'économie et du terrorisme.

Ainsi, les entreprises touristiques de la région ont été astreintes d'investir dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour dépasser les pratiques obsolètes de l'informatique des années 80 et suivre l'évolution des réseaux. Cette évolution enregistrée, bien qu'elle soit mineure, a été accompagnée par l'apparition de nouvelles fonctions au sein des entreprises, jugées jusqu'à une date proche comme non indispensable pour la bonne marche des services touristiques à l'instar, du yield management et de l'ingénierie des réseaux ...

Les changements ont touché également les rapports qui régissent ces entreprises avec leurs fournisseurs. Les propositions des offres touristiques peuvent désormais être émanées de la région d'accueil et respectées par les TO, connaissant un changement dans les rapports de force notamment avec l'apparition de grandes chaînes hôtelières comme Accor et Barrière et le retour de l'Hôtel la Mamounia disposant, entre autre, d'un grand pouvoir de négociation.

Les relations touristiques entre les fournisseurs classiques étrangers (TO et agences de voyages) et les hébergeurs ont connu l'introduction dans le circuit, d'autres prestataires de services, considérés comme complémentaires à l'exemple des accompagnateurs et guides touristiques, des transporteurs terrestres professionnels, des restaurateurs... Cependant, le réseau, au vrai sens du terme, reste une question illusoire pour ces entreprises qui n'arrivent pas à développer des rapports d'envergure et se doter d'une institution-réseau qui sera chargée de toute la gestion des activités touristiques.

### **c. L'instauration de la régulation**

Le développement du tourisme au niveau de la région de MTA n'est pas le résultat exclusif du marché, des accords conclus entre plusieurs acteurs publics et privés sur les enjeux du tourisme régional ont participé dans cette vague du dynamisme de ce secteur.

La régulation du secteur touristique est un phénomène qui s'est développée en coordination avec la déréglementation. Elle renvoie à prendre en considération plusieurs éléments relatifs aux échelles d'analyse (local, régional et national), à la nature des acteurs intervenants (publics et privés) et au rôle joué par l'Etat dans la promotion et le développement du secteur. La particularité du secteur du tourisme est observée dans l'absence d'une autorité de régulation à l'instar des télécoms par exemple.

Concernant les acteurs privés du tourisme, ils ont favorisé la régulation du marché au niveau de la région de MTA. Si les TO, les agences de voyages et les établissements d'hébergement opérant au niveau régional ont été derrière une sorte de quasi-régulation automatique des prix des prestations, en revanche, les autres acteurs privés se noient toujours dans des contradictions tarifaires.

Pour ce qui est de l'Etat, considéré comme étant l'acteur public le plus puissant à travers ses instances (parlements, conseils régionaux et provinciaux, délégations du tourisme, communes...), il a joué un rôle pertinent dans la régulation politique du secteur du tourisme en responsabilisant les instances régionales à veiller au respect de la loi. Ces instances possèdent par conséquent le pouvoir de contrôle de l'activité touristique et le pouvoir d'octroi des licences d'ouverture des établissements du tourisme.

Quant à la Fédération Nationale du Tourisme (FNT), elle a participé à réguler le secteur touristique par l'unification des professions du tourisme au niveau de chaque région du royaume.

### **3. La régulation économique du marché touristique**

Empruntée au mot latin *regula*, la régulation qui est « employée dans des sens différents selon les disciplines scientifiques »<sup>1</sup>, peut être définie comme étant : « le fait d'agir sur un système complexe et d'en coordonner le fonctionnement »<sup>2</sup>. Cependant, il faut savoir que ni la législation marocaine ni la jurisprudence n'ont donné une définition propre à la régulation et à ses fonctions ; le champ juridique marocain reste pauvre en la matière.

Le conseil de la concurrence au Maroc qui devrait normalement mettre au jour les instances de régulation, s'est contenté jusqu'à présent d'amadouer le secteur de poste, de télécommunications et de l'audiovisuelle. Les seules instances de la régulation qui ont été créées à ce jour, sont la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA)<sup>3</sup> et l'Agence Nationale de la Réglementation des Télécommunications (ANRT)<sup>4</sup>. Les autres secteurs ont mis sur place leurs propres instances de régulation (Bank Al Maghreb et les banques commerciales par exemple).

---

<sup>1</sup> Michel AGLIETTA, Op.cit, p9.

<sup>2</sup> Dictionnaire de la langue française, édition du Petit Robert, 1992, p1753.

<sup>3</sup> Dahir n° 1-02-212 du 31 Août 2002 portant création de la HACA.

<sup>4</sup> Loi n° 24/96 relative à la Poste et aux Télécommunications.

Partant du principe que le marché local ne peut pas faire évoluer le système d'une condition favorable à une autre plus favorable, on peut s'interroger sur l'autorité compétente qui peut exercer la fonction de régulation en tourisme au niveau régional en l'absence d'une loi claire et précise ? Est-ce la délégation du tourisme ou la commune ou la wilaya ou existe-il des compétences partagées entre ces acteurs ?

Que faut-il faire si le marché est de libre concurrence ? Le réglementer et le protéger ? C'est une hypothèse qu'il faut prendre en considération, car une concurrence libre engendre des distorsions et finit par se détruire elle-même, donnant lieu à des situations de monopoles<sup>1</sup>.

La régulation admet deux composantes : une régulation politique et une autre économique et c'est cette dernière qui nous intéresse.

### **a. La politique de la régulation touristique au niveau régional**

Il s'avère utile tout d'abord de s'interroger sur la possibilité et la nécessité d'une régulation chapeautée par le secteur public au niveau national et ses délégations décentralisées au niveau régional ?

La politique de régulation vise à supprimer les monopoles légaux installés jadis et à instaurer un climat de concurrence sur le marché par le biais de nouvelles réglementations. La question du marché reste relative car les autorités compétentes ne disposent du pouvoir de contrôle que sur le marché national, tandis que la destination régionale reste la cible d'entreprises qui opèrent de l'extérieur loin de tout contrôle interne et soumises à la réglementation de leur pays.

Dans ce même ordre d'idées, les acteurs touristiques influents (TO et agences de voyages) sont implantés à l'étranger et c'est à eux qu'incombe la mission de vendre les produits touristiques offerts par le Sud. Cette tâche traditionnelle a été complétée par l'instauration et le développement des systèmes globaux de distribution (GDS) qui constituent un support technologique pour la commercialisation électronique via le net des produits du tourisme, bouleversant totalement la notion du marché.

Les instances publiques poursuivent leurs efforts dans le domaine de régulation du secteur touristique par le contrôle des prix, l'octroi des autorisations d'ouverture des établissements d'hébergement et des agences de voyages, l'octroi des permis de travail... cependant, devant le développement enregistré dans le domaine des réservations, les régulateurs traditionnels de l'Etat (au niveau national et régional) se trouvent décalés de leurs missions.

La régulation étatique doit être repensée autrement.

### **b. Les phases de la régulation à l'échelon régional**

Deux déterminants caractérisent la régulation économique d'un marché touristique en émergence à l'instar de celui de la région de MTA : son asymétrie et son évolution<sup>2</sup>. La régulation est dite asymétrique lorsqu'elle met en œuvre des dispositions spécifiques qui

---

<sup>1</sup> Yves Félix GUYON, Droit des affaires, Tome 1, Economica, 1980, p757.

<sup>2</sup> Nicolas CURIEN, Op.cit, pp 79-80.



s'appliquent aux acteurs historiques dominants sans s'appliquer à la concurrence. Elle évolue avec l'évolution du marché et tend à disparaître avec l'instauration complète de la concurrence.

Cependant, aussi bien au niveau régional qu'au niveau national, la régulation se trouve actuellement dans sa phase de départ qui se caractérise par la création des conditions qui vont permettre d'instaurer efficacement la concurrence. Cette phase a débuté par la mise sur place des hautes instances étatiques (conseil de la concurrence par exemple), la promulgation des lois et des chartes qui déterminent ses champs d'action, la détermination des objectifs de la réglementation, la mise en application du droit de la concurrence...

La régulation traditionnelle du tourisme à l'échelon régional se fait par le biais des instances étatiques décentralisées (délégation du tourisme, commune urbaine, wilaya, préfecture ou province et autres instances publiques). Les commissions mixtes régionales se réunissent occasionnellement et prennent des décisions selon les cas auxquels ils se trouvent confrontés. En agissant en ces qualités qui leur sont attribuées par la loi, elles participent à la régulation du tourisme.

Plus question, en cette situation actuelle du tourisme au niveau national, de parler de l'asymétrie de la régulation ou son évolution en l'absence d'instances publiques ou parapubliques, dotées d'une réglementation soutenue, déterminant leurs rôles avec précision et leurs domaines d'intervention dans le jeu de la régulation.

### **c. L'organisation institutionnelle de la régulation**

La régulation au niveau national reste le fait, comme déjà souligné, d'une myriade d'instances étatiques qui font le politique et l'économique et s'éclipsent lorsqu'il s'agit de secteurs spécifiques comme le tourisme, donnant lieu, à une intervention, par le biais d'acteurs décentralisés, ayant le plus souvent pour mission le contrôle de l'activité et la délivrance d'autorisations. Ces acteurs restent une autorité administrative dépendante (AAD) de l'Etat.

Par définition, la régulation constitue l'ensemble des actions adoptées par l'Etat pour corriger les dysfonctionnements et les instabilités structurelles de l'économie. Elle admet une composante politique qui relève de la compétence de l'Etat et une autre composante économique qui obéit à la logique du marché.

Comment peut-on concevoir la création d'une autorité administrative indépendante (AAI), reconnue par la loi, qui se chargera de la régulation économique du marché touristique, partant du principe que la régulation politique reste le champ d'action des politiciens du gouvernement ? Comment se fera le partage des compétences entre cette autorité administrative indépendante et les ministères du tourisme et de l'intérieur ?

Sur le plan pratique, l'AAI doit être libre dans ses interventions dans le secteur du tourisme et ne doit être soumise à aucune tutelle ni hiérarchie. Dans son action, elle doit être dotée des moyens financiers et humains pour accomplir sa mission. De même, elle doit disposer de plein pouvoir en matière de recherche et de sanction.

## CONCLUSION

Lorsqu'on approche la notion du réseau d'un point de vue économique, on constate qu'elle est ambiguë, difficile à appréhender et à comprendre. La difficulté atteint le zénith à partir du moment où on essaye de l'appliquer sur une industrie aussi globale, internationale et volatile que celle du tourisme.

Le réseau se caractérise par son hétérodoxie car il rompt complètement avec les enseignements du marché classique conformément aux principes de la théorie économique. A ces difficultés, s'ajoute une autre relative à l'absence d'une littérature spécialement économique en relation avec l'industrie du tourisme, qui pourrait constituer au moins la première base de référence pour les chercheurs dans le domaine. La plupart des études économiques ont été appliquées sur les réseaux bancaires, ferroviaires et de télécom.

Si les économistes sont tous unanimes sur la place primordiale des réseaux en économie, ils restent par contre retissant quant à la nécessité d'établir des modèles théoriques pouvant être appliqués sur le tourisme. Cette hésitation est due d'un côté à la grande difficulté que représente le secteur touristique, devenu mondialisé avec le développement et l'intensification des flux touristiques à l'échelle planétaire, et d'autre côté à l'ambiguïté et à la complexité de la notion du réseau qui reste flou s'elle sort de ses couverts économiques et sociologiques.

Pour mieux gérer cette complexité qui prête toujours à confusion, certains économistes contemporains postulent qu'il existe un certain nombre de critères de reconnaissances qui déterminent l'économicité d'un réseau quelconque par rapport à d'autres. Ces critères qui relèvent de l'analyse économique, ne sont pas tous adoptés, acceptés et partagés par d'autres économistes qui n'ont pas été satisfaits par les démonstrations de leurs acolytes, les réfutant par conséquent pour incompatibilité avec les enseignements de l'économie.

Dans ce même sillage, ces économistes reprochent à leurs pairs le caractère d'intermédiation du réseau plutôt que d'interconnexion nécessaire pour son bon fonctionnement. Même Nicolas CURIEN reconnaît ce caractère d'intermédiation : « le réseau est vu comme la concrétisation de l'intermédiation économique, de l'allocation des ressources... »<sup>1</sup>.

En effet, les économistes qui prônent cette idée de critères chapeautés par CURIEN précité, estiment que le réseau touristique comporte trois strates (l'infrastructure, l'infostructure et les services finals), chacune de ces strates reste développée et les frontières entre elles restent plus au moins marquées. Outre ces trois couches, ils ajoutent que le réseau permet de dégager plusieurs effets (effets de club, effets des synergies et effets des subventions) et il est l'objet d'une régulation.

On peut s'interroger si on est en présence d'un réseau touristique régional ? Est-ce que le réseau touristique de la région de MTA présente tous les critères nécessaires pour en être qualifié ainsi ?

---

<sup>1</sup> Nicolas CURIEN, « "réseau" : du mot au concept », *Flux*, volume 9, N°13/14, Juillet 1993, p53.

Tout en adoptant cette démarche basée sur les critères de reconnaissance qui nous semble pertinente, on peut reconnaître l'économicité du réseau touristique de la région de MTA qui répond à ces batteries de critères.

Toutefois, les entreprises touristiques qui opèrent au niveau de la région n'ont aucune relation avec le mode de fonctionnement en réseau. En revanche, si elles s'engageront dans une dynamique de coopération et de collaboration, elles peuvent s'estampiller du qualificatif « réseau touristique régional ».

## CONCLUSION DE LA PARTIE

Le secteur touristique régional obéit à une logique à dimension universelle qu'est la mondialisation. Un atout ou un handicap pour les économies développées et émergentes, largement stigmatisée par les acteurs sociaux, sous étiquette socialiste pour ses effets néfastes sur la société, les ménages et l'environnement au niveau de la région de MTA, elle est pourtant derrière le développement extraordinaire des rapports entre les acteurs touristiques régionaux et ceux étrangers et le perfectionnement des outils et des supports de travail dans le domaine du tourisme.

Si la mondialisation des économies a été vivement critiquée et dénigrée par les pays en développement, jugée responsable de leur exclusion du tourisme et du commerce à l'échelle planétaire et de leur perte, a contrario, elle constitue le point nodal par lequel les réseaux trouvent leurs existences au sein de l'ensemble des secteurs de l'économie et dans tous les pays.

Ces vertus oubliées de la mondialisation, rarement mentionnées dans les manuels sociologiques et économiques, traduisent d'une façon clairvoyante et lucide son rôle capital dans la mise en place des réseaux et l'instauration de la concurrence. Cette reconnaissance des bienfaits de la mondialisation sur les pays émergents en particulier, n'est pas partagée par l'ensemble des chercheurs, qui mettent paradoxalement les problèmes des pays en développement sur son dos.

Le tourisme qui représente un secteur dynamique de l'économie de la région de MTA, a bâti sa notoriété, bien que contestée par certains professionnels, sur une politique de marketing élaborée entre autre sur l'avantage de la proximité des pays européens. Si les chiffres récents du tourisme, malgré la crise, semblent jouer à la faveur de la région, il n'en demeure pas moins que le jeu plaira aux joueurs dans le futur proche, en l'absence d'une conception fondée sur le réseau et d'un manque flagrant dans les potentialités et cadres touristiques.

L'issue à la crise du tourisme régional qui s'est installée progressivement et s'est développée en catimini, loin des regards des responsables régionaux et nationaux de cette industrie, réside dans l'adoption d'une stratégie offensive inspirée du réalisme économique. Un nouveau paradigme devrait voir le jour progressivement mais assurément, afin d'envisager de mettre en réseau les savoirs des acteurs touristiques régionaux par la technique et la technologie.

L'intervention de l'Etat dans l'activité économique « l'Etat providence » depuis l'indépendance, a bouleversé les rapports entre les agents économiques (producteurs et consommateurs). Le tourisme au Maroc a été parmi les secteurs ayant subi cette intervention tentaculaire aux niveaux national et régional, certes différemment selon les régions concernées et selon les gouvernements qui se sont succédés, mais la main visible était toujours omnipotente.

Beaucoup d'auteurs appellent actuellement à mettre sur pied un projet visant à promouvoir l'industrie du tourisme au niveau régional en dehors de la vision 2020 prônée par l'Etat. Ces auteurs invitent les entreprises touristiques de la région à s'intégrer au sein des réseaux touristiques professionnels et s'engager dans des accords bénéfiques avec des acteurs étrangers. Certes, l'idée reste à respecter en l'absence d'initiatives de la part du ministère de

tutelle, cependant, la démarche de réseautage reste très compliquée en l'absence d'études approfondies en la matière.

La majorité des chercheurs en tourisme approuvent l'idée d'un travail collaboratif entre les acteurs d'une destination dans le cadre des réseaux, encouragent les entreprises touristiques à créer des synergies, les invitent à développer leur arsenal technologique, à adopter les nouvelles technologies de l'information et à innover. Cependant, le monde du tourisme connaît jusqu'à présent l'absence d'une initiative scientifique visant à trouver un modèle fondé sur les réseaux, valable techniquement et économiquement, devant être la référence des entreprises touristiques d'une destination donnée.

---

## CONCLUSION GENERALE

---

Les études historiques qui se sont intéressées à l'évolution des sociétés sont arrivées à des conclusions identiques. Il a toujours existé dans l'histoire humaine des espaces économiques et culturelles dits « économie-monde » dont chacun se caractérise par un développement inégal de son territoire. Le centre reste toujours dominant et attrayant et les zones limitrophes ainsi que la périphérie restent exclus du développement<sup>1</sup>.

Les Etats-Unis d'Amérique, l'Europe et le Japon représentant le centre de toute l'activité économique, commerciale et touristique à l'échelle planétaire, continuent d'étayer et d'étaler leurs hégémonies sur le reste du monde, qui de son côté, demeure cloîtré dans son gouffre dans l'attente d'une main salvatrice.

Si les pays développés ont bénéficié de la mondialisation commerciale et touristique, les pays émergents restent écartés du processus touristique mondial. Cette situation s'explique d'un côté, par l'incapacité des destinations du Sud à offrir un produit touristique complet et compétitif et d'autre côté, par l'hégémonie imposée par les entreprises du Nord qui contrôlent tous les flux touristiques à destination du Sud.

La Région de Marrakech-Tensift-Al Haouz, prise comme étude de cas, dispose de toutes les potentialités pour développer un tourisme de haut niveau et offrir des produits touristiques compétitifs. L'idéal serait pour la région de rester parmi les destinations de prédilection sur le continent africain. Le projet hégémonique de la région ne peut être satisfait sans l'adoption de certaines mesures incitatives à l'investissement, à l'emploi...

Au demeurant, d'un point de vue organisationnel, l'ère actuelle est une ère de concentration entre les firmes opérant dans le même secteur d'activité. Cette concentration qui peut être aléatoire ou organisée, doit se faire au sein d'un réseau géré par une entité dite entreprise pivot.

Les acteurs touristiques de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz ont la possibilité de s'organiser au sein des réseaux du tourisme sous la houlette d'un Tour Opérateur implanté à l'étranger, et ce en vue de développer leurs activités et survivre dans ce climat de concurrence qui devient de plus en plus difficile. L'élaboration d'un réseau touristique dans la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz est réalisable sous le respect de certaines conditions relatives aux secteurs public et privé et aux modalités de fonctionnement de l'entreprise-réseau.

Si cette concentration est possible et concevable d'un point de vue théorique, il reste beaucoup de choses à faire sur le plan pratique par certains acteurs publics particulièrement les collectivités locale et le CRT notamment en ce qui concerne la politique de promotion du secteur et la stratégie d'aménagement du territoire régional.

---

<sup>1</sup> Alain HERSCOVICI, « Economie des réseaux et structuration de l'espace : Pour une économie politique de la culture et de la communication », *Sciences de la société*, N° 40, PUM, Février 1997, p31.

De même, le secteur privé en relation directe ou indirecte avec le tourisme doit faire l'objet d'une mise à niveau de ses connaissances et de ses compétences en matière de tourisme. Les acteurs touristiques, le plus souvent opportunistes, ne cherchent qu'à servir leurs intérêts personnels sans prendre en compte ceux des autres. Cette situation égoïste s'accroît avec la prolifération du phénomène du secteur touristique informel qui bat tous les records dans les ruses et les stratégies frauduleuses.

Les deux secteurs qui ne sont pas sur le même pied d'égalité du côté des rapports de forces et ne parlent pas les mêmes langages, souffrent d'un manque de confiance mutuelle et de communication instructive. Ces lacunes, nuisibles au bon fonctionnement du secteur touristique régional doivent être corrigées afin d'assurer un climat serein de travail au sein de l'entreprise-réseau.

Les secteurs public et privé sont contraints de travailler ensemble, de collaborer ensemble et de coordonner leurs activités ensemble pour mettre en valeur le tourisme sur le plan régional. Le travail au sein d'un réseau nécessite la compréhension de la culture relative au réseautage, l'assimilation du mode de fonctionnement de l'entreprise-réseau, le dépassement des conflits et des divergences entre les partenaires et l'implication effective de tout le groupe dans le travail collectif.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- Administration générale de l'assistance publique Paris, *Recueil des lois, ordonnances et décrets applicables à l'administration générale de l'assistance publique à Paris*. Paris : Dupont, 01 Septembre 1887, 859 p.
- AGLIETTA Michel. *Régulation et crises du capitalisme*. Paris : Odile Jacob, 1997, 435 p.
- AMIN Samir. *Le développement inégal*. Paris : Editions de Minuit, 1973, 364 p.
- ANTOINE Mélanie et alii. *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck, 2006, 263 p.
- ARROW Kenneth Joseph. *The Limits of Organization*. New York: Norton, 1974, 83 p.
- AUBY Jean-François. *Les services publics locaux*. Paris : Berger-Levrault, 1997, 127 p.
- AYDALOT Philippe et alii. *Milieus innovateurs en Europe*. Québec : GREMI, 1986, 361 p.
- BAGNASCO Arnaldo et TRIGILIA Carlo. *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*. Paris : Edition de l'ENS-Cachan, 1993, 284 p.
- BAKIS Henry. *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*. Paris : PUF, Que sais-je ?, 1993, 127 p.
- BAUDRY Bernard. *L'économie des relations interentreprises*. Paris : La Découverte, 1995, 125 p.
- BECATTINI Giacomo, Le district marshallien: une notion socio-économique. *Les régions qui gagnent*, Gorges BENKO et Alain LIPIETZ. Paris : PUF, 1992, pp. 37-39.
- BEDARD François. *L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer*. Québec : PUQ, 2005, 190 p.
- BELL Daniel. *Vers la société post-industrielle*. Paris : Robert Laffont, 1976, 447 p.
- BELLENGER Lionel. *Les fondamentaux de la négociation*. Paris : ESF éditeur, 2005, 222 p.
- BERNIER Bernard et VEDIE Henri-Louis. *Initiation à la microéconomie*. Paris : Dunod, 2003, 262 p.
- BERTRAND Hugues, France, modernisations et piétinements. *Capitalisme fin de siècle*, Robert BOYER. Paris : PUF, 1986, pp. 67-105.
- BLANQUI Adolphe-Jérôme. *Cours d'économie industrielle*. Paris: Mathias 1839, 507 p.



- BOO Elizabeth. *Ecoturismo: potenciales y escollos*. Washington DC: World Wildlife Fund and The Conservation Foundation, 1991, 226 p.
- BOULANGER Pierre. *Organiser l'entreprise en réseau*. Paris : Nathan, 1995, 239 p.
- BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude. *Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques*. New York : Walter De Gruyter & Co, 5<sup>ème</sup> édition, 2005, 357 p.
- BOUVIER Philippe. *Eléments de droit administratif*. Bruxelles : De Boeck, 2002, 328 p.
- BOYER Robert et DURAND Jean Pierre. *L'Après-Fordisme*. Paris : Syros, 1993, 174 p.
- BREIGER Ronald. *Social Mobility and Social Structure*. New York : Cambridge University, 1990, 376 p.
- BRUNET Roger, FERRAS Robert et THERY Hervé. *Les mots de la géographie : dictionnaire critique*. Paris : Reclus, 1993, 518 p.
- CACCOMO Jean-Louis et SOLONANDRASANA Bernardin. *L'innovation dans l'industrie touristique : Enjeux et stratégie*. Paris : L'Harmattan, 2<sup>ème</sup> édition, 2006, 176 p.
- CALLON Michel, Réseaux technico-économiques et irréversibilité. *Les figures de l'irréversibilité en économie*, sous la direction de Robert BOYER, Bernard CHAVANCE et Olivier GODAR. Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1991, pp. 195-230.
- CAMAGNI Roberto. *Innovation Networks : spatial perspectives*. Londres : John Wiley et Sons Inc, 1991, 224 p.
- CASTELLS Manuel. *La Société en réseaux*. Paris: Fayard, 1998, 613 p.
- CASTELLS Manuel. *Fin de millénaire*. Paris : Fayard, 1999, 492 p.
- CASTELLS Manuel. *La galaxie internet*. Paris: Fayard, 2002, 368 p.
- CAZES Georges. *Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs*. Paris : Bréal, 1992, 189 p.
- CAZES Georges. *Tourisme et tiers monde, un bilan controversé*. Paris : L'Harmattan, 2006, 207 p.
- CHABIH Jilali. *Les finances des collectivités locales au Maroc*. Paris : L'Harmattan, 2005, 221 p.
- CHOUCANE-VERDIER Audrey. *Libéralisation financière et croissance économique: le cas de l'Afrique subsaharienne*. Paris : L'Harmattan, 2001, 382 p.

- COHEN Daniel. *Trois leçons sur la société post-industrielle*. Paris : Seuil et la République des idées, 2006, 90 p.
- COLONOMOS Ariel. *Sociologie des réseaux transnationaux : communautés, entreprises et individus : lien social et système international*. Paris : L'Harmattan, 2000, 300 p.
- COURLET Claude, Les systèmes productifs localisés. Un bilan de la littérature. André TORRE, *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*. Paris : Quae, 2003, pp. 27-43.
- CROUE Charles. *Marketing international : un consommateur local dans un monde global*. Bruxelles : De Boeck, 5<sup>ème</sup> édition, Octobre 2006, 610 p.
- CURIEN Nicolas. *Economie des réseaux*. Paris : La découverte, 2000, 120 p.
- CURIEN Nicolas et MUET Pierre-Alain. *La société de l'information*. Paris : La documentation française, 2004, 312 p.
- DE KERCKHOVE Derrick. *L'intelligence des réseaux*. Paris : Odile Jacob, 2000, 306 p.
- DE LA ROCHEFOUCAULD Béatrice. *L'économie du tourisme*. Paris : Bréal, 2007, 288 p.
- DE MONTMORILLON Bernard, Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise. *De nouvelles théories pour gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, Gérard KOENIG. Paris : Economica, 1999, 255 p.
- DEWAILLY Jean-Michel. *Tourisme et aménagement en Europe du Nord*. Paris : Masson, 1990, 248 p.
- DEWAILLY Jean-Michel et FLAMENT Emile. *Géographie du tourisme et des loisirs*. Paris : Sedes, 1993, 288 p.
- DEWAILLY Jean-Michel et FLAMENT Emile. *Le tourisme*. Paris : Sedes, 2000, 191 p.
- DEWAILLY Jean-Michel. *Tourisme et géographie, entre pérégrinité et chaos*. Paris: L'Harmattan, 2006, 221 p.
- DOSI Giovanni et alii. *Technical Change and Economica Theory*. Londres: Pinter, 1988, 656 p.
- DREYFUS-SIGNOLES Catherine. *L'espace touristique*. Paris : Bréal, 2002, 256 p.
- DUHAMEL Philippe, Tourisme. *Dictionnaire des mondialisations*. In Cynthia GHORRA-GOBIN, Paris: Armand Colin, 2006, 398p.
- DUGUIT Léon. *Traité de droit constitutionnel*. Paris : De Boccard, 3<sup>ème</sup> édition, 1927, 763 p.

- ELSTER Jon, Maxime et individualisme méthodologique. *Sur l'individualisme*. In Pierre BIRNBAUM et Jean LECA. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), 1986, pp. 51-61.
- Equipe MIT, *Tourisme1 : Lieux commun*, Paris : Belin, 2002, 320p
- Equipe MIT. *Le tourisme : Acteurs, lieux et enjeux*, Paris : Belin, 2004, 304p.
- Equipe MIT. *Tourisme2 : Moments et lieux*, Paris : Belin, 2005, 349p.
- Equipe MIT. *Tourisme 3 : La révolution durable*, Paris : Belin, 2010, 280p.
- FAU Jean. *Acteurs et fonctions économiques dans la mondialisation*. Paris: L'Harmattan, 2002, 280 p.
- FORBES Robert John, Power to 1850, *A History of Technology: The Industrial Revolution c. 1750 to c. 1850*. Charles Joseph SINGER et alii. New York: Oxford University Press, 1984, pp. 04-164
- FORD Henri et CROWTHER Samuel (col). *Ma vie et mon œuvre*. Paris : Payot, 1926, 314 p.
- GADREY Jean et ZARIFIAN Philippe. *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalité*. Paris : Editions Liaisons, 2002, 162 p.
- GILBERT Margaret. *Marcher ensemble. Essai sur les fondements des phénomènes collectifs*. Paris : PUF, 2003, 191 p.
- GIMPEL Jean. *La révolution industrielle du Moyen Age*. Paris: Seuil, 1975, 244 p.
- GOMEZ Pierre Yves. *Qualité et théorie des Conventions*. Paris : Economica, 1994, 270 p.
- GOMEZ Pierre-Yves. *Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris: Dunod, 1996, 271 p.
- GOMEZ Pierre Yves, Economie des conventions et sciences de gestion. *Encyclopédie de Gestion*. Yves SIMON et Patrick JOFFRE. Paris : Economica, Tome 1, 1989, pp. 1060-1072.
- GONZALES Patrick et CRETE Jean. *Jeux de société : Une introduction à la théorie des jeux en sciences sociales*. Québec : PU de Laval, 2006, 208 p.
- GOUREVICH Jean-Paul. *L'économie informelle: De la faillite de l'Etat à l'explosion des trafics*. Paris : Le Pré aux Clercs, 2002, 346 p.
- GRAWITZ Madeleine. *Lexique des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, 2000, 424 p.
- GRAY Barbara. *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-bass, 1989, 358 p.

- GUERIN Marc. *Conflits d'usage à l'horizon 2020 : Quels nouveaux rôles pour l'État dans les espaces ruraux et périurbains ?* Paris : La Documentation Française, 2005, 200p.
- GUYON Yves Félix. *Droit des affaires*. Paris: Economica, Tome 1, 1980, 868 p.
- HAKANSSON Hakan. *Corporate Technological Behaviour: Cooperation Networks*. Londres: Thomson learning, 1989, 192 p.
- HAKANSSON Hakan et JOHANSON Jan, Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. *Cooperative Strategies and Alliances in International Business. Joint Ventures and technology Partnerships Between Firms*, Farok CONTRACTOR et Peter LORANGE. Oxford : Slipcase, pp. 369-379.
- HAMEL Gary et DOZ Yves. *L'avantage des alliances : logique de création de valeur*. Paris : Dunod, 2000, 324 p.
- HAMMER Michael et CHAMPY James. *Le Reengineering*. Dunod, 2003, 247 p.
- HAMMER Michael et CHAMPY James. *Reengineering the Corporation*. New York, Harper Collins, 2003, 272 p.
- HATCH Mary JO. *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: De Boeck, 1999, 418 p.
- HEEM Grégory, Conventions et gestion du risque bancaire. *Conventions et management*, Marc AMBLARD, Bruxelles : De Boeck, 2003, pp.117-138.
- HILLALI Mimoun. *Le tourisme international vu du Sud : Essai sur la problématique du tourisme dans les pays en développement*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2003, 228 p.
- HUYNH KIM et BESANCENOT Damien. *Economie industrielle*. Paris, Bréal, 2004, 216 p.
- JACQUEMAIN Marc et CLAISSE Frédéric, Sociologie des sciences: du principe de symétrie à la notion de traduction. *Epistémologie de la sociologie: Paradigmes pour le XXI siècle*. Marc JACQUEMAIN, Bruno FRERE et alii. Bruxelles : De Boeck, 2008, pp. 143-156.
- JAMEUX Claude, d'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion. *Les réseaux dimensions organisations et stratégiques*. BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem, VOISIN Colette et EDOUARD Serge. Paris : Economica, Janvier 2004, pp. 45-57.
- JONNAERT Philippe et alii. *Créer des conditions d'apprentissage*. Bruxelles, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 432 p.
- JOSSERAND Emmanuel. *L'entreprise en réseau*. Paris : Vuibert, 2001, 135 p.
- JULIEN Pierre-André. *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la chaire Bombardier produits récréatifs*. Québec : PUQ, 2003, 498 p.

- JULIEN Pierre-André. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore de roman policier*. Québec : PUQ, 2005, 395 p.
- KALYDJIAN Régis. *Les données économiques maritimes françaises*. Paris: Quae, 2006, 81 p.
- KNIGHT HYNEMAN Frank. *Risk, Uncertainly and Profit*. Chicago: The University of Chicago Press, 1921, 400 p.
- KOTLER Philip et DUBOIS Bernard. *Marketing Management*. Paris : Publi union, 10<sup>ème</sup> édition, 2001, 800 p.
- LANQUAR Robert et alii. *Tourisme et environnement en Méditerranée : enjeux et prospective*. Paris : Economica-plan bleu, Fascicule N°8, 1995, 174 p.
- LAPEZE Jean et alii. *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement*. Paris : L'Harmattan, 2007, 244 p.
- LATOUCHE Serge et ELLUL Jacques. *La mégamachine*. Paris : La Découverte, 1995, 243p.
- LEBEL Pierre. *Améliorer la qualité de vie au travail par la participation*. Paris: Editions Sociales Françaises, 1990, 150 p.
- LEWIS David. *Convention: A Philosophical Study*. Harvard: Harvard University Press, 1969, 213 p.
- LOINGER Guy et NEMERY Jean-Claude, *Recomposition et développement des territoires : enjeux économiques, processus, acteur*. Paris : L'Harmattan, 2000, 381 p.
- LONGHI Christian, des acteurs-opérateurs composites. *Le tourisme au 21ème siècle*, études coordonnées par Jacques SPINDLER. Paris : L'harmattan, 2003, pp. 199-229.
- MARX Karl. *Misère de la philosophie*. Paris : Payot et Rivages, 2002, 254 p.
- MATEACCIOLI Andrée. *Philippe Aydalot, pionnier de l'économie territoriale*. Paris : L'Harmattan, 2004, 414 p.
- MAYRHOFER Ulrike. *Management stratégique*. Paris : Bréal, 2007, 159 p.
- MESPLIET Alain et BLOC-DURAFFOUR Pierre. *Le tourisme dans le monde*. Paris : Bréal, 6<sup>ème</sup> édition, 2005, 335 p.
- MILON Alain et JOUVE Michèle. *Communication et organisation des entreprises, Approche critique et cas pratiques*. Paris : Bréal, 1996, 287 p..
- MOKYR Joel. *The level of Richs: Technological creativity and Economic progress*. New York: Oxford University press, 1992, 349 p.

- MONTOUSSE Marc et WAQUET Isabelle. *Microéconomie*. Paris : Bréal, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, 240 p.
- MORIN Jacques. *L'excellence technologique*. Paris : Jean PICOLLEC, 1985, 260 p
- MUSSO Pierre. *Télécommunications et philosophie des réseaux*. Paris : PUF, 1997, 395 p.
- MUSSO Pierre. *Réseaux et sociétés*. Paris : PUF, 2003, 348 p.
- NORA Simon et MINC Alain. *L'informatisation de la société*. Paris : Seuil, 1978, 161 p.
- ORGOGOZO Isabelle. *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris: Edition d'organisation, 1991, 168 p.
- ORLEAN André, L'économie des conventions : définitions et résultats. *Analyse économique des conventions*. André ORLEAN : Paris : PUF, 2<sup>ème</sup> édition, Février 2004, pp. 09-48.
- PACHE Gilles et PARAPONARIS Claude. *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. Paris : Les éditions de l'ADREG, 2006, 179 p.
- PALLOIX Christian et ZARIFIAN Philippe. *La société Post-Economique*. Paris : L'Harmattan, 1988, 148 p.
- PENROSE Edith Tilton. *The theory of the growth of the firm*. Londres: Oxford University Press, 1995, 296 p.
- PERRIN Jean-Claude, Dynamique industrielle et développement local : un bilan en termes de milieux. *Entreprises innovatrices et développement territorial*. Denis MAILLAT et Jean-Claude Perrin. Neuchâtel : GREMI, 1992, pp. 225-258.
- PIETSCH Max. *La révolution industrielle*. Paris : Payot, 1963, 221 p.
- PORTER Michael. *La concurrence selon Porter*. Paris : Village Mondial, 2004, 480 p.
- POULIN Diane, GAUVIN Stéphane et MONTREUIL Benoît. *L'entreprise-réseau, Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal : Publi-Relais, 1994, 335 p.
- PRIKRYL Frantisek. *Aménagement touristique du territoire*. Marseille : Centre des Etudes du tourisme, 1971, 80 p.
- RABOTEUR Joël. *Introduction à l'économie du tourisme*. Paris : L'Harmattan, 2000, 151 p.
- RASMUSEN Eric. *Jeux et information : Introduction à la théorie des jeux*. Bruxelles : De Boeck, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 583 p.
- RIOUX Jean-Pierre. *La révolution industrielle, 1780-1880*. Paris : Seuil, 1971, 273 p.
- RIVARD Suzanne et TALBOT Jean. *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*. Québec: PUQ, 2005, 718 p.

- RODRIGUE Jean Paul. *L'espace économique mondial. Les économies avancées et la mondialisation*. Sainte-Foy : PUQ, 2000, 498 p.
- ROLLAND Louis. *Précis de droit constitutionnel*. Paris : Dalloz, 1938. 652 p
- ROUSSET Michel et GARAGNON Jean. *Le droit administratif marocain*. Rabat : La porte, 6<sup>ème</sup> édition, 2003, 800 p.
- SABOURIN Vincent. *L'industrie touristique : Stratégie concurrentielle des entreprises*. Québec : Presse de L'Université de Québec, 2000, 142 p.
- SAIVES Anne-Laure. *Territoire et compétitivité de l'entreprise. Territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire*. Paris: L'Harmattan, 2002, 492 p.
- SALVADOR Juan. *La société inhumaine*. Paris : L'Harmattan, 2001, 256 p.
- SCHMEDER Geneviève, Ruptures et discontinuités dans la dynamique de la division du travail. *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ?* Carlo VERCELLONE. Paris : La dispute, 2002, pp. 77-89.
- SCHOTTER Andrew. *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981, 192 p.
- SCHUMPETER Joseph Alois. *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. Paris : Payot, 1990, 451 p.
- STAFFORD Jean. *Microéconomie du tourisme*. Québec : PUQ, 1996, 132 p.
- STAFFORD Jean, BELANGER Charles-Etienne et SARRASIN Bruno. *Le développement et tourisme au Maroc*. Paris: L'Harmattan, 1996, 174 p.
- SUGDEN Robert. *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*. Oxford : Blackwell, 1986, 243 p.
- SWEDBERG Richard et GRANOVETTER Marc. *The sociology of economic life*. Londres: Westview Press, 1992, 539 p.
- TAYLOR Frederick Winslow. *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris : Dunod, 1911, 149 p.
- TAZDAIT Tarik et QUERE Louis. *L'analyse économique de la confiance*. Bruxelles : De Boeck, 2008, 181 p.
- TOURAINE Alain. *La société post-industrielle*. Paris, Denoël, 1969, 315 p.
- TOURAINE Alain. *La production de la société*. Paris : Seuil, 1973, 477 p.

- TREMBLAY Diane-Gabrielle. *Innovation, technologie et qualification. Multidimension du processus d'innovation et complexité*. Québec : PUQ, 2005, 286 p.
- URBAN Sabine et VENDEMINI Serge. *Alliances stratégiques, coopératives européennes*. Bruxelles : De Boeck, 1994, 254 p.
- VARIAN Hal et THIRY Bernard. *Analyse microéconomique*. Bruxelles : De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, 509 p.
- VEGLERIS Eugénie. *Manager avec la philo*. Paris : Edition d'Organisation, 2006, 216 p.
- VELLAS François, Les enjeux du tourisme durable dans les pays en développement. *Tourisme et développement durable*. Kinvi LOGOSSAH, Paris : Publibook, 2005, pp. 37-51.
- VERSTRAETE Thierry. *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Paris: L'Harmattan, 2000, 208 p.
- VIARD Jean. *Penser les vacances*. Arles : Actes Sud, 1984, 203 p.
- VIOLIER Philippe, Introduction : L'espace local et les acteurs du tourisme. *L'espace local et les acteurs du tourisme*. In Philippe VIOLIER (Dir), Rennes : Presses universitaires de Rennes, collection Espaces et territoires, 1999, pp. 09-14.
- VLES Vincent. *Le projet de station touristique*. Bordeaux : PUB, 1996, 408 p.
- VLES Vincent. *Politiques publiques d'aménagement touristique : objets, méthodes, effets*. Bordeaux : PUB, 2006, 483 p.
- VOISIN Michel et alii. *Histoire et économie des sociétés contemporaines*, Tome 1, 2<sup>ème</sup> Edition. Paris : Bréal, 1993, 267 p.
- WALLIZER Bernard. *Economie et cognition*. Paris: Editions Ophrys, Août 2008, 263 p.
- WILLIAMSON Olivier Edgar. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985, 450 p.
- ZAIR Tarik et MAZERES Jean-Arnaud. *La gestion décentralisée du développement économique au Maroc*. Paris : L'Harmattan, 2007, 419 p.

## ARTICLES DE PERIODIQUES

- ABOUHANI Abdelghani, Pouvoir communal et gestion territoriale. *La revanche des territoire*, Ali SEDJARI. PARIS : L'Harmattan-GRET, 1997, 320 p.
- ASSENS Christophe, Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau. *Cahiers scientifiques du CNRS*, N°23, 1996, pp. 38-42.
- BARNEY Jay, Firm, Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Volume 17, N°1, 1999, pp. 99-120.



- BEJEAN Sophie GADREAU Maryse, Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé. *Revue d'Économie Industrielle*, N°81, 1997, pp. 77-97
- BELL Gérard et CALLON Michel, Réseaux technico-économiques et politique scientifique et technologique. *STI de l'OCDE*, N°14, 1994, pp. 67-127.
- BLEEK Joel et ERNST David, The Way to Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review*, volume 69, N°6, 1991, pp. 127-135.
- BOUIROUF Said, Tourisme et aménagement du territoire au Maroc : Quels agencements ?. *Téoros*, Vol24, N°1, printemps 2005, pp. 12-19.
- BOYER Marc, Repères diachroniques du tourisme : choix de dates, de faits et d'inventions. *Téoros*, 1995, 14(2), pp. 42-44.
- BOYER Robert et ORLEAN André, Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. *Revue économique*, N°2, Mars 1991, pp.133-272.
- COBESSI Philippe, Avec la grande distribution, le tourisme se démocratise. *Les Echos*, N°18492, Septembre 2001, p59.
- CREVOISIER Olivier, L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives. *Revue d'économie régionale et urbaine*, N°1, 2001, pp. 153-166.
- CROZIER Michel, Human engineering. Les nouvelles techniques humaines du Big Business Américain. *Les temps modernes*, N° 69, 1951, pp. 44-48.
- CURIEN Nicolas, "réseau" : du mot au concept. *Flux*, volume 9, N°13/14, Juillet 1993, pp. 52-55.
- D'ANGELO Mario, L'attractivité culturelle et touristique de la Méditerranée dans le monde. *La Méditerranée à l'épreuve de la mondialisation : Marchés, sociétés civiles et cultures*. N° 27, Juillet 2008, pp. 139-148.
- DUMOULIN Régis et LECOCQ Xavier, réseau inter-organisationnel : pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion. *Perspectives en management stratégique*, AIMS, Montpellier, 24, 25, 26 Mai 2000, pp. 01-22.
- DUPUY Jean Pierre et alii, L'économie des conventions. *Revue Economique*, volume 40, N°2, Mars 1989, pp.141-145.
- DURANT Thomas, Savoir-faire et savoir être. Repenser les compétences de l'entreprise. *Actes de la conférence de Montréal*, 1997, pp. 01-37.
- FLISSATE Abderrazzak et alii, Marrakech, Tensift et Al Haouz. *Revue du commerce et de l'industrie*, N°11, premier trimestre 2008, pp. 24-26.

- FOMBRUN Charles et ASTLEY Graham, Collective strategy: social ecology of organizational environment. *Academy of Management Review*. Volume 8, N°4, 1983, pp. 576-587.
- GALLOIS Pierre-Marie et alii, La troisième révolution industrielle. *Logistiques magazine*, 2005, N° 201, pp. 58-61.
- GENELOT Dominique, Le fonctionnement en réseau. *Signaux*, N°96, 2001, pp. 29-31.
- GOMEZ Pierre-Yves, Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste. *Revue Française d'Economie*, Volume X, N°3, 1995, pp. 137-171.
- GRAMSCI Antonio, Américanisme et fordisme. *Cahiers internationaux*, N° 89, Septembre-Octobre, 1957, pp. 53-74.
- GRANOVETTER Mark, Economica Action And Social Structure: The Probleme Of Embeddeness. *Americain Journal Of Sociology*, Vol 91, N° 3, 1985, pp. 485-510.
- HAMEL Gary et PRAHALAD Coimbatore Krishnao, The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990, pp. 79-91.
- HEITZ Michèle, Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau. *Les cahiers de recherche de Grefige*, N°2000-14, pp 01-17.
- HERSCOVICI Alain, Economie des réseaux et structuration de l'espace : Pour une économie politique de la culture et de la communication. *Sciences de la société*. N° 40, PUM, Février 1997, pp.25-38.
- HOFER Charles et SCHENDEL Dan, Strategy formulation: analytical concepts. The resource-based view within the conversation of strategic management, Joseph MAHONEY et Rajendran PANDIAN, *Strategic management Journal*, Volume 13, N°5, 1992, pp. 363-380.
- JARILO Carlos, On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, N°9, 1988, pp. 31-41.
- JULIEN Pierre-André, JACOB Réal et RAYMOND Louis, L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau. *Actes du 9e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Université de Sherbrooke, 27-29 août 1996, tome 6, pp. 151-162.
- LEBORGNE Danièle et LIPIETZ Alain, L'après-fordisme et son espace. *Les temps modernes*, N°43/501, 1988, pp. 75-114.
- LEBORGNE Danièle et LIPIETZ Alain, Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme. *Espaces et Sociétés*, N° 66/67, 1991, pp. 39-68.
- LETABLIER Marie-Thérèse, La logique du lieu dans la spécification des produits référée à l'origine. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°3, 2000, pp. 475-488.

- MAILATH George, Do People Play Nash Equilibrium? Lessons from Evolutionary Game Theory. *Journal of Economic Literature*, Volume 36, N°3, Septembre 1998, pp. 1347-1374.
- MILES Raymond et SNOW Charles, Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, vol. 34, N°4, 1992, pp. 53-63.
- MUCCHIELLI Jean-Louis, Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales. *Revue Economique*, Volume 43, N°4, Juillet 1992, pp. 648-651.
- OUCHI William Gari, Market, Bureaucraties and clans. *Administrative Science Quarterly*, volume 25, 1980, pp. 129-141
- PACHE Gilles et BACUS-MONTFORT Isabelle, Le management logistique intégré. *Revue Problèmes Economiques*, janvier 2003, N°2792, pp. 08-13.
- PALLOIX Christian, Le procès de travail. Du fordisme au néo-fordisme. *La pensée*, N° 185, 1976, pp. 37-60.
- PICHAULT François, La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°46, 2002, pp. 59-75.
- POWELL Walter, Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, vol12, 1990, pp. 295-336.
- RICHARDSON BARCLAY George, The Organization of Industry. *Economic Journal*, Septembre 1972, pp. 883-896.
- RIGAL Vincent et WEIL Thierry, Les pannes dans l'industrie. Premier épisode : un scandale invisible. *Gérer et Comprendre*, N°2, 1986, pp. 05-09.
- RORIVE Brigitte, Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'IRE*, N°47, 2005, pp. 117-134
- RORIVE Brigitte, L'organisation des entreprises en réseau. *La Revue de la CFDT*, volume 73, Septembre-Octobre 2005, pp. 27-31.
- THORELLI Hans Birger, Network: between market and hierarchies. *Strategic management Journal*, 1986, Vol 7, pp 37-51.
- VAILLANCOURT Jean-Guy, Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux: L'approche d'Alain Touraine. *Cahiers de recherche sociologique*, N°17, 1991, pp. 213-222.
- VIARD Jean, L'ordre touristique. *Autrement, séries et mutations*, N°111, 1990, pp. 111-116.
- VIOLIER Philippe et alii, Mondialisation et mondes touristiques, *L'Information géographique*, 2007, volume 71, pp. 83-96.
- WERNERFELT Birger, A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Volume 5, N°2, 1984, pp. 171-180.

- WILLIAMSON Olivier Eaton, Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, volume 36, 1991, pp. 269-296.
- WILLIAMSON Olivier Eaton, The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, XXXVIII-September 2000, pp. 595-613.

## **THESES ET MEMOIRES**

- BEN MASSOU Si Mohamed. *La gestion des crises en tourisme, le cas du terrorisme*, 117 p. Mémoire de DESS : Tourisme : Université Cadi Ayyad de Marrakech : 2007.
- MENDELS Franklin. *Industrialization and Population Pressure in XVIIIth Century Flanders*, 312 p. Thèse: Histoire industrielle: Wisconsin: 1981.
- PEYRACHE-GADEAU Véronique. *Dynamiques différenciées des économies territoriales : apports des analyses en termes de districts industriels et de milieux innovateurs*, 316 p. Thèse de Doctorat : Economie industrielle : Grenoble : 1995.

## SITES INTERNET ET OUVRAGES ELECTRONIQUES

- DIDEROT Denis, Rêve de d'Alembert, Edition électronique. *Œuvres complètes de Diderot*, Paris : Assézat Tourneux, 1875, tome 2, pp 122-181.

- <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523pdf>.

- Site officiel du groupe Accor : [www.accor.com](http://www.accor.com).

- Site officiel du TUI : [www.tui.com](http://www.tui.com).

- Site officiel de la MAP : [www.map.ma](http://www.map.ma)

- Site officiel de Wikipedia : [fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org)

## DOCUMENTATIONS DIVERSES

- ANAPEC.

- Charte Marocaine du Tourisme Responsable, Décembre 2001.

- Constitution du royaume du Maroc.

- CRT de Marrakech.

- Dahir n° 1-00-225 du 5 juin 2000 portant promulgation de la loi n° 06-99

- Dahir n° 1-02-269 relatif à la Charte provinciale du 03 Octobre 2002.

- Dahir n° 1-02-212 du 31 Août 2002 portant création de la HACA.

- Dahir n° 1-03-308 relatif à la Charte régionale du 31 Décembre 2003.

- Dahir n° 1-08-153 relatif à la Charte communale du 18 Février 2009, portant promulgation de la loi n° 17 -08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale, telle que modifiée et complétée.

- Décret n° 2-09-319 du 11 Juin 2009, publié au bulletin officiel n° 5744 du 18 Juin 2009.

- Décret N° 2-01-2331 du 13 Décembre 2001.

- Dictionnaire de l'Académie française.

- Dictionnaire d'Emile Littré.

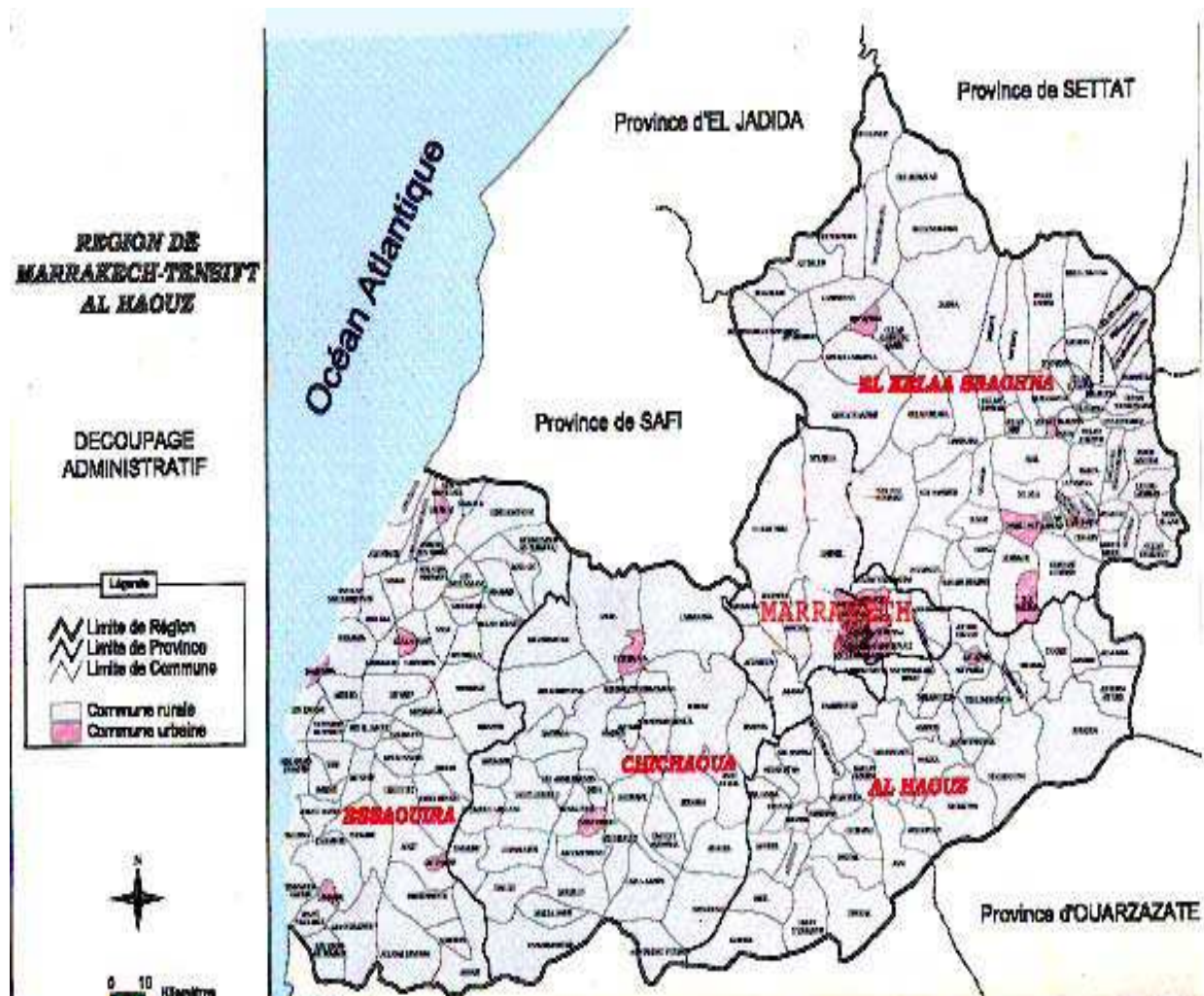
- Direction Régionale de Marrakech-Tensift-Al Haouz.

- Examen de la politique de l'investissement, Maroc, publications de la CNUCED, 2006, p40.

- Fédération Nationale du Tourisme.
- Haut Commissariat au Plan, Recensement général de la population et de l'Habitat de 2004,
- Loi 12-90 relative à l'Urbanisme.
- Loi-cadre n°18-95 formant Charte de l'investissement.
- Loi n° 24/96 relative à la Poste et aux Télécommunications.
- Loi n°11-03 promulguée par le dahir n°1-03-59 du 12 mai 2003.
- Loi du 03 Octobre 2002, Bulletin officiel n° 5058 du 21 Novembre 2003.
- Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes.
- Ministère de l'Economie et des Finances.
- Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle.
- Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'espace.
- Ministère de l'Intérieur.
- Ministère de la santé.
- Ministère du tourisme et de l'artisanat.
- Observatoire National du Tourisme.
- Office National des Pêches.
- Organisation Mondiale du Tourisme. *Guide pratique pour l'élaboration et l'emploi d'indicateurs du tourisme durable*. Madrid, 1999.
- Staff de L'OCDE. Mesurer le rôle du tourisme dans les pays de l'OCDE : Manuel de l'OCDE sur les comptes satellite du tourisme et l'emploi. OCDE, 2000, 294 p.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 Carte de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz



## ANNEXE 2 Questionnaire

### Enquête auprès des touristes ayant visité

CONFIDENTIEL une fois rempli

#### Marrakech en 2009

(CONFIDENTIAL once filled)

#### Objet de cette enquête

(Subject of this research)

Cette enquête est effectuée pour le compte de l'Ecole Doctorale du Tourisme de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, qui utilisera les résultats afin de produire une étude complète et à jour sur le mode d'hébergement fréquenté par les touristes. L'étude présentera un profil de tous les modes d'hébergement touristique offerts par cette ville aux touristes nationaux et étrangers.

(This investigation is carried out on behalf of the Doctoral School of Tourism of the University Cadi Ayyad of Marrakech. The central feature of this questionnaire is to produce a complete and updated study on the means of accommodation attended by the guests. This study will present a profile of all means of accommodation offered in Marrakech city to the national and foreign tourists).

#### Votre participation est importante

(Your participation is important)

Vous n'êtes pas tenu de participer à cette enquête. Toutefois, pour produire une information statistique utile, nous avons besoin de votre collaboration et nous vous prions de remplir ce questionnaire.

(You are not held to take part in this research. However, to produce useful statistical data, we really need your contribution and we ask you to fill out this questionnaire).

#### Q1- Par quel moyen avez-vous effectué votre dernière réservation ?

(How did you carry out your last room booking?)

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| T.O (Tour Operator)                          | <input type="radio"/> |
| Agence de voyages (Travel agency)            | <input type="radio"/> |
| Directement via le site de l'établissement   | <input type="radio"/> |
| (Directly via the site of the establishment) | <input type="radio"/> |
| Sur place (Front office/walk in)             | <input type="radio"/> |

#### Q2- Quelle était votre dernière forme d'hébergement ?

(What was your last mean of accommodation?)

- |                                   |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Hôtel (Hotel)                     | <input type="radio"/> |
| Non classé (non classifield)      | <input type="radio"/> |
| 1*                                | <input type="radio"/> |
| 2*                                | <input type="radio"/> |
| 3*                                | <input type="radio"/> |
| 4*                                | <input type="radio"/> |
| 5*                                | <input type="radio"/> |
| 5* De luxe                        | <input type="radio"/> |
| Maison d'hôtes (Guest house/Riad) | <input type="radio"/> |



|  |                       |
|--|-----------------------|
| Déclarée ( <i>Declared</i> )                       | <input type="radio"/> |
| Non déclarée ( <i>Not declared</i> )               | <input type="radio"/> |
| Résidence touristique ( <i>Tourist residence</i> ) | <input type="radio"/> |
| VVT ( <i>Tourist vacation village</i> )            | <input type="radio"/> |
| Maison secondaire ( <i>Secondary house</i> )       | <input type="radio"/> |
| Maison de famille ( <i>family House</i> )          | <input type="radio"/> |
| Maison d'amis ( <i>friends House</i> )             | <input type="radio"/> |

**Q3- Pour quelles raisons avez-vous choisi cette forme d'hébergement ?**

(*What are the reasons you select this mean of accommodation for?*)

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Prix ( <i>Price</i> )                               | <input type="radio"/> |
| Qualité ( <i>Quality</i> )                          | <input type="radio"/> |
| Rapport qualité/prix ( <i>Quality/price ratio</i> ) | <input type="radio"/> |
| Emplacement ( <i>Location</i> )                     | <input type="radio"/> |
| Autres ( <i>Others</i> )                            | <input type="radio"/> |

A préciser SVP (*Would you specify please*).....

**Q4- Est ce que vous pensez prendre la même forme d'hébergement pour votre prochain séjour à Marrakech ?**

(*Would you have the same mean of accommodation for your next stay in Marrakech?*)

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| Oui ( <i>Yes</i> ) | <input type="radio"/> |
| Non ( <i>No</i> )  | <input type="radio"/> |

Si vous avez répondu non, quelle forme choisirez-vous ? .....

(*If you answered no, which other mean will you choose?*).....

**Q5- Quelle est votre dépense moyenne par personne et par nuitée lors de votre visite à Marrakech (Ne pas inclure les frais de transport )?.....**

(*How much money did you spend per person and by nuity while visiting Marrakech (Not including transportation expenses)?*).....

**Q6- Quelle est votre nationalité ?**

(*Nationality*) .....

**Q7- Quel est votre sexe ?**

(*Sex*)

|   |                       |
|---|-----------------------|
| M | <input type="radio"/> |
| F | <input type="radio"/> |

**Q8- quelle est votre tranche d'âge ?**

(*Age*)

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| -15     | <input type="radio"/> |
| 16-30   | <input type="radio"/> |
| 31-59   | <input type="radio"/> |
| 60 et + | <input type="radio"/> |

Merci pour votre collaboration (*Thank you so much for your collaboration*)

## **ANNEXE 3 Charte d'investissement**

Dahir n° 1-95-213 du 14 Joumada II 1416 (8 Novembre 1995) portant promulgation de la loi-cadre n° 18 -95 formant charte de l'investissement.

LOUANGE A DIEU SEUL !

(Grand Sceau de Sa Majesté Hassan II)

Que l'on sache par les présentes -puisse Dieu en élever et en fortifier la teneur !

Que Notre Majesté Chérifienne,

Vu la Constitution, notamment son article 26,

A DECIDE CE QUI SUIT :

Est promulguée et sera publiée au Bulletin Officiel, à la suite du présent dahir, la loi-cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement, adoptée par la Chambre des Représentants le 7 Joumada I 1416 (3 Octobre 1995).

Fait à Rabat, le 14 Joumada II 1416 (8 Novembre 1995)

Pour contresign : Le Premier Ministre

Abdellatif Filali

LOI-CADRE N° 18-95

FORMANT CHARTE DE L'INVESTISSEMENT

### **TITRE PREMIER**

Objectifs de la Charte de l'Investissement

### **ARTICLE PREMIER**

Sont fixés, conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article 45 de la Constitution, les objectifs fondamentaux de l'action de l'Etat pour les dix années à venir en vue du développement et de la promotion des investissements par l'amélioration du climat et des conditions d'investissement, la révision du champ des encouragements fiscaux et la prise de mesures d'incitation à l'investissement.

### **ARTICLE 2**

Les mesures prévues par cette charte tendent à l'incitation à l'investissement par :

- La réduction de la charge fiscale afférente aux opérations d'acquisition des matériels, outillages, biens d'équipement et terrains nécessaires à la réalisation de l'investissement;
- la réduction des taux d'imposition sur les revenus et les bénéfices;
- l'octroi d'un régime fiscal préférentiel en faveur du développement régional;
- le renforcement des garanties accordées aux investisseurs en aménageant les voies de recours en matière de fiscalité nationale et locale;
- la promotion des places financières offshore, des zones franches d'exportation et du régime de l'entrepôt industriel franc;

- une meilleure répartition de la charge fiscale et une bonne application des règles de libre concurrence, notamment par la révision du champ d'application des exonérations fiscales accordées. Ces mesures tendent également à :
- encourager les exportations;
- promouvoir l'emploi;
- réduire le coût de l'investissement;
- rationaliser la consommation de l'énergie et de l'eau;
- protéger l'environnement.

## TITRE II

### Mesures d'ordre fiscal

#### Droits de Douanes

##### ARTICLE 3

Les droits de douane comprenant le droit d'importation et le Prélèvement fiscal à l'importation sont aménagés comme suit

- le droit d'importation ne peut être inférieur à 2,5% ad valorem;
- les biens d'équipement, matériels et outillages ainsi que leurs parties, pièces détachées et accessoires, considérés comme nécessaires à la promotion et au développement de l'investissement sont passibles d'un droit d'importation à un taux minimum de 2,5% ad valorem ou à un taux maximum de 10% ad valorem;
- les biens d'équipement, matériels, outillages et parties, pièces détachées et accessoires visés ci-dessus sont exonérés du prélèvement fiscal à l'importation en tenant compte des intérêts de l'économie nationale.

#### Taxe sur la Valeur Ajoutée

##### ARTICLE 4

Sont exonérés de la taxe sur la valeur ajoutée à l'intérieur et à l'importation, les biens d'équipement, matériels et outillages à inscrire dans un compte d'immobilisation et ouvrant droit à déduction conformément à la législation relative à la taxe sur la valeur ajoutée. Les entreprises assujetties qui ont acquitté la taxe à l'occasion de l'importation ou de l'acquisition locale des biens susvisés bénéficient du droit au remboursement de ladite taxe.

#### Droits d'Enregistrement

##### ARTICLE 5

Sont exonérés des droits d'enregistrement les actes d'acquisition des terrains destinés à la réalisation d'un projet d'investissement, à l'exclusion des actes visés au paragraphe

A) du deuxième alinéa ci-dessous, sous réserve de la réalisation du projet dans un délai maximum de 24 mois à compter de la date de l'acte.

Sont soumis à un droit d'enregistrement au taux de 2,5% :

A) les actes d'acquisition des terrains destinés à la réalisation

D'opération de lotissement et de constructions;

B) la première acquisition des constructions visées ci-dessus par des personnes physiques ou morales autres que les établissements de crédit ou les sociétés d'assurances.

Sont soumis à un droit d'enregistrement au taux maximum de 0,50% les apports en société à l'occasion de la constitution ou de l'augmentation du capital de société.

Participation à la Solidarité Nationale

## ARTICLE 6

L'impôt de la participation à la solidarité nationale lié à l'impôt sur les sociétés est supprimé. Toutefois, les bénéfices et revenus totalement exonérés de l'impôt sur les sociétés en vertu des législations présentes ou futures instituant des mesures d'encouragement aux investissements sont passibles, au lieu et place de la participation à la solidarité nationale, d'une contribution égale à 25% du montant de l'impôt sur les sociétés qui aurait été normalement exigible en absence d'exonération.

Impôt sur les Sociétés

## ARTICLE 7

A. Le taux de l'impôt sur les sociétés est ramené à 35%.

B. Les entreprises exportatrices de produits ou de services

Bénéficient, pour le montant de leur chiffre d'affaires à l'exportation, d'avantages particuliers pouvant aller jusqu'à l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant une période de cinq ans et d'une réduction de 50% au-delà de cette période.

Toutefois, en ce qui concerne les entreprises exportatrices de services, les exonérations et réductions précitées ne s'appliquent qu'au chiffre d'affaires à l'exportation réalisé en devises.

C. Les entreprises qui s'implantent dans les préfectures ou provinces dont le niveau d'activité économique exige un traitement fiscal préférentiel, bénéficient d'une réduction de 50% de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premiers exercices suivant la date de leur exploitation, à l'exclusion des établissements stables des sociétés n'ayant pas leur siège

Au Maroc, tributaires de marchés de travaux, de fournitures ou de services, des établissements de crédit, des sociétés d'assurances et des agences immobilières.

D. Les entreprises artisanales, dont la production est le résultat d'un travail essentiellement manuel, bénéficient d'une réduction de 50% de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq

Premiers exercices suivant la date de leur exploitation, et ce, quel que soit le lieu de leur implantation. Impôt Général sur le Revenu

## ARTICLE 8

A. Il est procédé à un réaménagement des taux du barème de l'impôt général sur le revenu, le taux d'imposition maximum ne devant pas excéder 41,5%.

B. Les entreprises exportatrices de produits ou de services bénéficient, pour le montant de leur chiffre d'affaires à l'exportation, d'avantages particuliers pouvant aller jusqu'à l'exonération totale de l'impôt général sur le revenu pendant une période de cinq ans et d'une réduction de 50% dudit impôt au-delà de cette période.

Toutefois, en ce qui concerne les entreprises exportatrices de services, les exonérations et réductions précitées ne s'appliquent qu'au chiffre d'affaires à l'exportation réalisé en devises.

C. Les entreprises qui s'implantent dans les préfectures ou provinces dont le niveau d'activité économique exige un traitement fiscal préférentiel, bénéficient d'une réduction de 50% de l'impôt général sur le revenu pendant les cinq premiers exercices suivant la date de leur exploitation, à l'exclusion des établissements stables des sociétés n'ayant pas leur siège au Maroc, tributaires de marchés de travaux, de fournitures ou de services ainsi que des agences immobilières.

D. Les entreprises artisanales, dont la production est le résultat d'un travail essentiellement manuel, bénéficient d'une réduction de 50% de l'impôt général sur le revenu pendant les cinq premiers exercices suivant la date de leur exploitation, et ce, quel que soit le lieu de leur implantation.

E. Le bénéfice des avantages prévus ci-dessus est subordonné à la tenue d'une comptabilité régulière conformément à la législation en vigueur.

Amortissements dégressifs

## ARTICLE 9

Sont maintenues pour les biens d'équipement et pendant la période visée à l'article premier ci-dessus, les mesures prévues par la législation relative à l'impôt sur les sociétés et à l'impôt général sur le revenu en matière d'amortissements dégressifs.

Provisions pour investissement en matière d'Impôt sur les Sociétés et d'Impôt Général sur le Revenu

## ARTICLE 10

Sont considérées comme charges déductibles, les provisions constituées dans la limite de 20% du bénéfice fiscal, avant impôt, par les entreprises en vue de la réalisation d'un investissement en biens d'équipement, matériels et outillages, et ce, dans la limite de 30% dudit investissement, à l'exclusion des terrains, constructions autres qu'à usage professionnel et véhicules de tourisme.

Sont maintenues comme charges déductibles, les provisions constituées par les entreprises minières pour reconstitution de gisements miniers conformément à la législation relative à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt général sur le revenu.

Les provisions susvisées utilisées conformément à l'objet pour lequel elles ont été constituées sont reportées sur un compte provisionnel intitulé "provisions d'investissement".

Les montants inscrits dans le compte "provisions d'investissement" ne sont utilisés que :

- par incorporation au capital;
- ou en déduction des déficits des exercices antérieurs.

Taxe sur les Profits Immobiliers.

## ARTICLE 11

En vue d'encourager la construction de logements sociaux, est exonéré de la taxe sur les profits immobiliers, le profit réalisé par les personnes physiques à l'occasion de la première cession de locaux à usage d'habitation, sous réserve que la cession n'ait pas un caractère spéculatif et que le logement présente un caractère social.

Impôt des Patentes

## ARTICLE 12

La taxe variable du principal de l'impôt des patentes est supprimée.

Est exonérée de l'impôt des patentes, toute personne physique ou morale exerçant au Maroc une activité professionnelle, industrielle ou commerciale, et ce, pendant une période de cinq années qui court à compter de la date du début de son activité.

Sont exclus de cette exonération les établissements des sociétés et entreprises n'ayant pas leur siège au Maroc, tributaires de marchés de travaux, de fournitures ou de services, les établissements de crédit, les entreprises d'assurances et les agences immobilières.

### Taxe Urbaine

## ARTICLE 13

Sont exonérés de la taxe urbaine les constructions nouvelles, les additions de constructions ainsi que les appareils faisant partie intégrante des établissements de production de biens ou de services, et ce, pendant une période de cinq années suivant celle de leur achèvement ou de leur installation. Sont exclus de cette exonération les établissements, entreprises et agences visés au dernier alinéa de l'article 12 ci-dessus, à l'exclusion des entreprises de crédit-bail en ce qui concerne les équipements qu'elles acquièrent pour le compte de leurs clients.

### Fiscalité Locale

## ARTICLE 14

En ce qui concerne la fiscalité locale, il est procédé à une simplification et une harmonisation des taux maximum et des assiettes imposables et à leur adaptation aux nécessités de développement et d'investissement.

## TITRE III

### Mesures d'ordre financier, foncier, administratif et autres

## ARTICLE 15

Ces mesures diverses ont pour objet :

- la liberté de transfert des bénéfices et des capitaux pour les personnes qui réalisent des investissements en devises;
- la constitution d'une réserve foncière destinée à la réalisation de projets d'investissement et la définition de la participation de l'Etat à l'acquisition et à l'équipement des terrains nécessaires à l'investissement;
- l'orientation et l'assistance des investisseurs dans la réalisation de leurs projets, et ce, par la création d'un organe national unifié;
- la simplification et l'allégement de la procédure administrative relative aux investissements.

### Réglementation des Changes

## ARTICLE 16

Les personnes physiques ou morales de nationalité étrangère, résidentes ou non, ainsi que les personnes physiques marocaines établies à l'étranger, qui réalisent au Maroc des investissements financés en devises, bénéficient pour lesdits investissements, sur le plan de la réglementation des changes, d'un régime de convertibilité leur garantissant l'entière liberté pour :

- le transfert des bénéfices nets d'impôts sans limitation de montant ni de durée;
- le transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle de l'investissement, y compris les plus-values.

Prise en charge par l'Etat de certaines dépenses

#### ARTICLE 17

Les entreprises dont le programme d'investissement est très important en raison de son montant, du nombre d'emplois stables à créer, de la région dans laquelle il doit être réalisé, De la technologie dont il assurera le transfert ou de sa contribution à la protection de l'environnement, peuvent conclure avec l'Etat des contrats particuliers leur accordant, Outre les avantages prévus dans la présente loi-cadre et dans les textes pris pour son application, une exonération partielle des dépenses ci-après :

- dépenses d'acquisition du terrain nécessaire à la réalisation de l'investissement;
- dépenses d'infrastructure externe;
- frais de formation professionnelle.

Les contrats visés ci-dessus peuvent comporter des clauses stipulant qu'il sera procédé au règlement de tout différend afférent à l'investissement, pouvant naître entre l'Etat marocain et l'investisseur étranger, conformément aux conventions internationales ratifiées par le Maroc en matière d'arbitrage international

Fonds de Promotion des Investissements

#### ARTICLE 18

Il est créé un compte d'affectation spéciale intitulé "Fonds de Promotion des Investissements" destiné à comptabiliser les opérations afférentes à la prise en charge par l'Etat du coût des avantages accordés aux investisseurs dans le cadre du régime des contrats d'investissement visés à l'article précédent ainsi qu'aux dépenses nécessitées par la promotion des investissements.

Zones Industrielles

#### ARTICLE 19

Dans les provinces ou préfectures dont le niveau de développement économique justifie une aide particulière de l'Etat, celui-ci prend en charge une partie du coût d'aménagement des zones industrielles qui y seront implantées.

#### ARTICLE 20

Chaque zone industrielle, dont l'importance de la superficie le justifie, est dotée d'un comité de gestion composé des utilisateurs de la zone et du promoteur, personne publique ou privée,

et chargé de veiller à la gestion et à la maintenance de l'ensemble de la zone, à la surveillance et au maintien de la sécurité à l'intérieur de la zone ainsi qu'à la bonne application des clauses du cahier des charges liant le promoteur de la zone et les utilisateurs.

#### ARTICLE 21

Il est institué un organe administratif chargé de l'accueil, de l'orientation, de l'information et de l'assistance des investisseurs ainsi que de la promotion des investissements.

#### Allégement des procédures administratives

#### ARTICLE 22

Il est procédé à l'allégement et à la simplification des procédures administratives liées à la réalisation des investissements. Dans tous les cas où le maintien d'une autorisation administrative pour l'octroi d'avantages prévus par la présente loi-cadre s'avère nécessaire, cette autorisation est censée être accordée lorsque l'administration aura gardé le silence sur la suite à réserver à la demande la concernant pendant un délai de soixante jours à compter de la date du dépôt de ladite demande.

#### Dispositions transitoires

#### ARTICLE 23

Sont maintenus les droits acquis par les investisseurs en ce qui concerne les avantages dont ils bénéficient en vertu des législations instituant des mesures d'encouragement aux Investissements, lesquels avantages demeurent en vigueur jusqu'à expiration de la durée, et aux conditions, pour lesquelles ils ont été accordés.

#### TITRE IV

#### Secteur agricole

#### ARTICLE 24

Les dispositions de la présente loi-cadre ne sont pas applicables au secteur agricole dont le régime fiscal, notamment celui relatif aux investissements, fera l'objet d'une législation particulière.

#### TITRE V

#### Mesures d'application

#### ARTICLE 25

La présente loi-cadre sera mise en vigueur conformément aux textes législatifs et réglementaires pris pour son application.

Le gouvernement procède à la présentation des textes législatifs et réglementaires nécessaires à la réalisation des objectifs définis dans la présente loi-cadre à compter de la loi de finances pour l'année 1996.



## ANNEXE 4 Charte marocaine du tourisme responsable

### Article 1

## Contribution du tourisme à la compréhension et au respect mutuel entre hommes et sociétés

- 1) Les acteurs du développement touristique et les touristes eux-mêmes se doivent de porter l'attention nécessaire aux traditions et à la culture des régions marocaines et de reconnaître leur richesse.
- 2) Les activités touristiques doivent être conduites en harmonie avec les spécificités et traditions du Maroc et dans l'observation des lois, us et coutumes du pays.
- 3) Les touristes et visiteurs doivent se garder, à l'occasion de leurs déplacements, de tout acte criminel ou considéré comme délictueux au regard des lois du Maroc et de tout comportement ressenti comme choquant ou blessant par le Marocain, ou encore susceptible de porter atteinte à l'environnement local (trafic de drogue, d'armes, d'antiquités, d'espèces protégées, de produits et substances dangereux ou prohibés).
- 4) Les touristes et visiteurs ont la responsabilité de chercher à s'informer, avant même leur départ, auprès des opérateurs du secteur du tourisme, sur le pays qu'ils s'apprêtent à visiter : l'accès à l'information est facilitée par les opérateurs et, l'ONMT offre un site internet complet.

### Article 2

## Le tourisme, vecteur d'épanouissement individuel et collectif.

- 1) Les acteurs du tourisme doivent respecter l'égalité des hommes et des femmes. Ils doivent tendre à promouvoir les droits de l'Homme et spécialement, les droits particuliers des groupes les plus vulnérables, notamment les enfants, les personnes âgées ou handicapées,
- 2) L'exploitation des être humains sous toutes ses formes, notamment sexuelles, et spécialement lorsqu'elle s'applique aux enfants, porte atteinte aux objectifs fondamentaux du tourisme et constitue la négation de celui-ci. A ce titre, et conformément au droit international, elle est rigoureusement combattue et sanctionnée sans concession par la législation marocaine.
- 3) L'introduction dans les programmes de formation professionnelle d'un enseignement sur la valeur des échanges touristiques, leurs bénéfices économiques, sociaux et culturels doit être encouragée. Les acteurs du développement touristique se doivent de former leurs équipes à une connaissance appropriée du Maroc et de ses caractéristiques.

### Article 3

## Le tourisme facteur de développement durable et soucieux de l'environnement

- 1) Il est du devoir de l'ensemble des acteurs du développement touristique de sauvegarder l'environnement et les ressources naturelles, dans la perspective d'une croissance économique saine, continue et durable, à même de satisfaire équitablement les besoins et les aspirations des générations présentes et futures.



2) L'ensemble des modes de développement touristique permettant d'économiser les ressources naturelles rares et précieuses, notamment l'eau et l'énergie, ainsi que la production de déchets seront privilégiés et encouragés par les intervenants privés ou publics du secteur touristique.

3) L'étalement dans le temps et dans l'espace des flux de touristes et de visiteurs ainsi qu'un meilleur équilibre de la fréquentation doivent être recherchés de manière à réduire la pression de l'activité touristique sur l'environnement et à accroître son impact bénéfique sur l'industrie touristique et l'économie locale.

4) Les infrastructures doivent être conçues et les activités touristiques programmées de sorte que soit protégé le patrimoine naturel constitué par les écosystèmes et la biodiversité et que soient préservées les espèces menacées de la faune et de la flore sauvages.

#### *Article 4*

### **Le tourisme, utilisateur du patrimoine culturel de l'humanité et contribuant à son enrichissement**

1) Les ressources touristiques appartiennent au patrimoine commun de l'humanité. Les communautés vivant sur ces territoires ont vis-à-vis d'elles des obligations et des droits particuliers.

2) Les stratégies et activités touristiques doivent être menées dans le respect du patrimoine artistique, archéologique et culturel, qu'elles doivent protéger et transmettre aux générations futures.

3) L'activité touristique doit être conçue de manière à permettre la survie et l'épanouissement des productions culturelles, artisanales et folkloriques traditionnelles et non à provoquer leur standardisation et leur appauvrissement.

#### *Article 5*

### **Le tourisme, activité bénéfique pour les régions et communautés d'accueil**

1) Les régions doivent être associées aux activités touristiques et participer équitablement aux bénéfices économiques, sociaux et culturels qu'elles génèrent, et spécialement aux créations d'emplois directs et indirects qui en résultent.

2) Les stratégies touristiques doivent être conduites de telle sorte qu'elles contribuent à l'amélioration des niveaux de vie des habitants de la région visitée et répondent à leurs besoins. A compétence égale, l'emploi de la main d'œuvre locale doit être recherché en priorité.

3) Une attention particulière doit être portée aux problèmes spécifiques des zones côtières et territoires insulaires, ainsi que des régions rurales ou de montagnes fragiles, pour lesquels le tourisme représente parfois l'une des rares opportunités de développement face au déclin des activités économiques traditionnelles.

4) Dans le cadre des réglementations établies par les autorités publiques marocaines, les professionnels du tourisme, notamment les investisseurs, doivent procéder aux études d'impact de leurs projets de développement sur l'environnement et les milieux naturels et en tenir compte dans l'élaboration de tout projet.

## ANNEXE 5 Grille de lecture et d'évaluation des projets touristiques

| Type de ratio  | Evaluation de référence | Ratio du projet | Résultat |
|--|-------------------------|-----------------|----------|
| % superficie à usage touristique / superficie totale           |                         |                 |          |
| % de déchets liquides traités                                  |                         |                 |          |
| % de déchets solides traités                                   |                         |                 |          |
| Consommation d'eau par chambre                                 |                         |                 |          |
| Hauteur moyenne et maximale des constructions                  |                         |                 |          |
| Création d'emplois par chambre / place                         |                         |                 |          |
| % du personnel suivant une formation continue                  |                         |                 |          |
| % de fréquentation locale                                      |                         |                 |          |
| Taux de délits par touriste (%)                                |                         |                 |          |
| Distance du médecin le plus proche                             |                         |                 |          |
| % dépenses culturelles   |                         |                 |          |
| Information (protection des enfants)                           |                         |                 |          |
| Existence d'une convention de travail                          |                         |                 |          |
| % d'achats locaux / achats totaux                              |                         |                 |          |
| Participation à des actions concertées de protection du milieu |                         |                 |          |
| Existence d'un accès aux nouvelles technologies                |                         |                 |          |

- Les évaluations de référence doivent être déterminées à partir des enquêtes réalisées sur la situation du développement touristique de la région de MTA.

## **ANNEXE 6 Questionnaire**

**Enquête auprès des acteurs du tourisme**

**CONFIDENTIEL** une fois rempli

**Marrakech-Tensift- AL Haouz en 2010**

**Votre participation est importante**

**Connaissez-vous la signification d'une entreprise-réseau ?**

Oui                      Non

(Une large explication a été fournie aux responsables qui en ignorent la signification)

**Est-ce que vous appartenez à un réseau touristique régional, national ou international, organisé et contractuel, géré par une entreprise internationale?**

Oui                      Non              si oui lequel ?

**Est-ce que vous travaillez en collaboration avec des acteurs touristiques ?**

Oui                      Non              si oui combien ?

**Est-ce que vous pensez que certaines instances touristiques régionales à l'instar du CRT, peuvent jouer un rôle dans une stratégie de collaboration et de concentration des acteurs touristiques de la région en réseau ?**

Oui                      Non

**Voulez-vous intégrer un réseau touristique organisé géré par une entreprise pivot (Tour Opérateur) établie à l'étranger ?**

Oui                      Non

**Est-ce que vous avez une idée sur la forme organisationnelle du réseau à intégrer ?**

Oui                      Non              si oui laquelle ?

Nucléique

Fédéré

Pendulaire

Intégré

Interne

Confédéré

Autres  
Indifférent

**Quelles sont vos attentes vis-à-vis du réseautage ?**

Augmenter votre profit  
Elargir votre activité  
Rester sur le marché  
Autres

Précisez :

**Etes-vous prêt à consacrer une partie de votre temps à la participation dans la gestion du réseau touristique ?**

Oui                  Non

**Etes-vous prêt à contribuer financièrement pour mettre sur pied l'entreprise-réseau ?**

Oui                  Non

**Etes-vous prêt à participer à toutes les réunions qui seront organisées par l'entreprise-réseau ?**

Oui                  Non

**Quelles sont les valeurs que vous pouvez apporter au réseau ? (choisir la plus importante)**

Expérience  
Capital humain  
Réputation internationale  
Clientèle fidèle  
Autres  
Indifférent

Précisez :

**Etes-vous prêt à quitter l'entreprise-réseau s'il y a une opportunité à saisir ?**

Oui                  Non